



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TÍTULO DEL PROYECTO

**“REDISEÑO DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y POLITICAS DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL
DE MILAGRO”**

AUTORA:

LUISA JULIANA TOAPAXI ALARCON

MILAGRO, 31 OCTUBRE DE 2012

MILAGRO- ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Tutor de Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comercial de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título **“Rediseño de los Manuales de Procesos y Políticas Del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro”**. Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, octubre del 2012

Presentado por la egresada:

Luisa Juliana Toapaxi Alarcón.

C.I. 1204811499

TUTOR:

Ing. Huber Echeverría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo: Erg. Luisa Juliana Toapaxi Alarcón, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **“Rediseño de los Manuales de Procesos y Políticas Del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro”**. del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Ing. Huber Echeverría

Milagro, octubre del 2012.

Luisa Juliana Toapaxi Alarcón

C.I. 1204811499

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo cariño y mi amor.

A DIOS, quien me brindo la oportunidad de vivir, la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a todas las dificultades presentadas, gracias por ayudarme a levantarme de mis fracasos, y por aprender de ellos y colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, dándome la salud, esperanza, sabiduría y bendiciones para concluir con mi proyecto y objetivo propuesto.

A mi madre Mercedes Alarcón por creer siempre en mí, por sus consejos, por su comprensión y su amor, a pesar que ya no está a mi lado, porque Dios se la llevo al cielo, ella siempre está presente en mi vida; a mi querido Papito. Segundo Toapaxi, quien siempre está a mi lado dándome sus consejos y me dio el impulso en la culminación de mi carrera universitaria.

A mi hermana María y Oscar, quienes han vivido de cerca los distintos procesos de mi vida, gracias por su apoyo incondicional y para ustedes mis pequeños hijos Manuelito y Valeska, quienes con su inocencia de la niñez me brindan su amor incondicional día a día.

A mi Amado esposo Armando Morales, quien es la persona que ha sido el soporte diario, para llenar estas páginas que marcan el fin de mi etapa universitaria.

Y para aquellos que se encuentran lejos, pero que están siempre presentes en mis recuerdos y en mi corazón, y de manera muy especial mi hermanito Gonzalo que está en el cielo, sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles las gracias por formar parte de mi vida.

Este Proyecto lo quiero compartir con mucho amor a todos ustedes, quienes han sido parte importante en mi vida. MUCHAS GRACIAS!!!

LUISA JULIANA TOAPAXI ALARCON

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor y porque en todo momento nos ha demostrado que se encuentra entre nosotros, dándonos la fortaleza necesaria para seguir adelante en nuestra carrera.

A mis padres y hermanos, por todo el apoyo demostrado en la realización de esta tesis y a lo largo de nuestras vidas.

A la Universidad Estatal de Milagro, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales.

A mi tutor Ing. Huber Echeverría por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacitación para guiar mis ideas, sinceramente ha sido un aporte invaluable en la realización de mi tesis.

LUISA JULIANA TOAPAXI ALARCON

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc.

Jaime Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Rediseño de los Manuales de Procesos y Políticas Del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Administrativas y Comerciales.

Milagro, de octubre del 2012

Nombre

Firma del Egresado (a)

Cl. 1204811499

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Carátula.....	i
Aceptación por el tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Certificación de la defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Cesión de los derechos del autor.....	vii
Índice general.....	viii
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Problematicación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Proyecto.....	3
1.1.4 Sistematización del problema.....	3
1.1.5 Determinación del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 General.....	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	5

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

	Pág.
2.1 Marco teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	9
2.1.3 Fundamentación.....	11
2.2 Marco legal.....	22
2.3 Marco conceptual.....	24
2.4 Hipótesis y variables.....	27
2.4.1 Hipótesis General.....	27
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	27

2.4.3 Variable Independientes y Dependiente.....	27
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	28

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

	Pág.
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	29
3.2 Población y muestra.....	30
3.2.1 Característica de la población.....	30
3.2.2 Delimitar la población.....	30
3.2.3 Tamaño de la muestra.....	30
3.3 Métodos y técnicas.....	30
3.3.1 Métodos teóricos o procedimientos lógicos.....	30
3.3.2 Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación.....	32
3.3.3 Técnica e instrumento.....	32
3.4 El procesamiento estadístico de la información.....	32

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

	Pág.
4.1 Análisis de la situación actual.....	33
4.2 Análisis comparativo, evolución tendencia, perspectiva y perspectiva.....	47
4.3 Resultados.....	47
4.4 Verificación de la hipótesis.....	18

CAPITULO V

PROPUESTA

	Pág.
5.1 Tema.....	49
5.2 Justificación.....	50
5.3 Fundamentación.....	51
5.4 Objetivos.....	53
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	53
5.4.2 Objetivos específicos.....	53
5.5 Ubicación.....	53
5.6 Factibilidad.....	54
5.7 Descripción de la propuesta.....	55

5.7.1 Actividades.....	66
5.7.2 Recursos análisis financiero.....	69
5.7.3 Impacto.....	69
5.7.4 Cronograma.....	70
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	71
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Operacionalización de las variables.....	28
Cuadro 2.	
Género.....	34
Cuadro 3.	
Edad.....	35
Cuadro 4.	
Instrucción.....	36
Cuadro 5.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	37
Cuadro 6.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	38
Cuadro 7.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	39
Cuadro 8.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	40
Cuadro 9.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	41
Cuadro 10.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	42
Cuadro 11.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	43
Cuadro 12.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	44
Cuadro 13.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	45
Cuadro 14.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	46
Cuadro 15.	
Verificación de Hipótesis.....	48
Cuadro 16	
Procedimiento de selección de personal.....	57
Cuadro 17	
Composicion de actividades.....	60

Cuadro 18	
Procedimiento de contratación.....	61
Cuadro 19	
Composicion de actividades contratación.....	62
Cuadro 20	
Procedimiento de capacitación.....	63
Cuadro 21	
Composicion de actividades capacitación.....	64
Cuadro 22	
Procedimiento de inducción.....	65
Cuadro 23	
Composicion de actividades capacitación.....	66
Cuadro 24	
Recursos, análisis financieros.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICO	
	PÁG.
Grafico 1.	
Género.....	34
Grafico 2.	
Género.....	35
Grafico 3.	
Instrucción.....	36
Grafico 4.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	37
Grafico 5.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	38
Grafico 6.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	39
Grafico 7.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	40
Grafico 8.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	41
Grafico 9.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	42
Grafico 10.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	43
Grafico 11.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	44
Grafico 12.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	45
Grafico 13.	
Encuesta realizada al talento humano del departamento de recursos humanos	46

ÍNDICE DE FIGURA

	PÁG.
Figura 1.	
Mapa.....	53
Figura 2.	
Cronograma.....	70

RESUMEN

El presente trabajo esta direccionado al departamento de Recursos Humano de la Universidad Estatal de Milagro, el problema que se encontró es que los manuales de procedimientos de esta área, es decir los de selección y reclutamiento de personal, contratación, inducción y capacitación, están desactualizados acorde a las nuevas normas sustituidas 2012 y la Losca.

Los manuales de procedimientos son herramientas administrativas que ayudan a optimizar los procesos de una institución, de esta forma se incrementará la productividad.

Con el fin de actualizar tales procesos se ha realizado un estudio investigativo para identificar las causas que han originado esta deficiencia departamental, se establecido información veraz para la aplicación de este proyecto se empleo una encuesta al talento humano, en donde se pudo conocer que efectivamente los actuales manuales no están actualizados con las nuevas normas.

En base a la información anterior se enfoco la propuesta a la actualización de los manuales de procedimientos de la selección y reclutamiento de personal, contratación, inducción y capacitación, herramientas que serán entregadas al departamento de de talento humano, de esta manera se contribuirá al buen desarrollo de esta área departamental.

La aplicación de este proyecto contribuirá al desarrollo integro del departamento y por ende de la Universidad Estatal de Milagro.

ABSTRACT

This work is directed to the Human Resources department of the State University of Milagro, the problem encountered is that the operating procedures in this area, the selection and recruitment of staff, recruitment, induction and training, are outdated according to the new standards and replaced LOSCA 2012.

The manual of procedures are administrative tools that help optimize the processes of an institution, so productivity will increase.

In order to update these processes has been conducted a research study to identify the causes that have led to this deficiency departmental truthful information is provided for the implementation of this project is to use human talent survey, where it was learned that effectively current manuals are not updated with the new rules.

Based on the above information to focus the proposal updating procedure manuals for the selection and recruitment of staff, recruitment, induction and training tools that will be delivered to the department of human talent, so they contribute to the proper departmental development of this area.

The implementation of this project will contribute to the integrated development of the department and therefore Milagro State University.

INTRODUCCION

Toda empresa o institución, para poder sostenerse exitosamente en el tiempo y en el mercado en el que se desenvuelve, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales.

Los Recursos humanos en la empresa tienen incidencias en la satisfacción de las personas en factores como el espacio físico, entorno, infraestructura, iluminación, las remuneraciones que perciben por el servicio prestado. Estos son elementos de mucha influencia en el quehacer laboral de las personas.

Si las personas perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, en lugar de destacar sólo cuando algo sale mal, si ellos piensan que la organización les incentiva, proporcionando beneficios adecuados al trabajo realizado y dando la oportunidad de ascender a quienes se desempeñan mejor y valorando las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajarán mejor.

De manera sintética, se puede señalar que el tema de la presente investigación tiene relevancia en la problemática que tienen las organizaciones en las funciones del área de recursos humanos; ya que la misma tiene diversas funciones dentro de la organización que son de mucha importancia, como ser: la evaluación de desempeño de las funciones del personal y las competencias de los trabajadores.

El clima laboral en las organizaciones, es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y brinda a las organizaciones una nueva comprensión de lo que verdaderamente importa a la hora de trabajar; actualmente las exigencias y condiciones para realizar una determinada tarea son cada vez mayores. Las organizaciones hoy en día deben garantizar a sus empleados relaciones humanas agradables, actividades motivadoras, estilo de dirección gerencial democrática y participativa. En otras palabras, el clima laboral debe ser agradable para desarrollar las actividades diarias.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

La Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, cuya función principal es la de planeación, organización, desarrollo y coordinación del Talento Humano, así como el control de técnicas, capaces de promover el desempeño a niveles altos, a la vez enfrenta un notable conflicto ya que no existe un manual de procedimientos documentado que facilite la realización de las tareas fundamentales y de esta manera mejorar el desempeño de este departamento.

A pesar de la importancia que representa el departamento de recursos humanos para la institución, presenta falencias de carácter administrativo y operativo, debido a que no tienen un control adecuado en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano, razón por la cual se ha presentado una lenta gestión de los requerimientos solicitados por el personal como del manejo de la información interna.

Dentro de esta problemática se suma la falta de procedimientos documentados dentro del área de recursos humanos, motivo por el cual no se cumple con la aplicación de las prácticas y políticas en referencia a los procesos que tienen que ver con las funciones de cada empleado que conforma el departamento.

El talento humano es un recurso necesario para el desarrollo de toda empresa o área, sin embargo, dentro del departamento de recurso humanos los empleados que

laboran no cubre con todas las necesidades de este espacio, debido al poco personal, esto ocasiona que no se cumpla de manera eficiente con las responsabilidades del departamento de recursos humanos, además esto genera el exceso de tareas a realizar para los trabajadores.

Otro de los problemas que afecta las actividades internas de este departamento de las escasas capacitaciones que reciben, esto ha conllevado a tener poca eficacia en el manejo del sistema (eSIPREN) que manejan.

1.1.2 Delimitación el problema

Este proyecto de investigación se llevara a cabo en el país Ecuador, correspondiente a la región Costa, específicamente en el Cantón Milagro, la misma que se encuentra ubicada al este de la Provincia del Guayas.

Específicamente en la Universidad Estatal de la Ciudad de Milagro (UNEMI) - Departamento de Recursos Humanos.

Para la realización de este proyecto se recogerá información bibliográfica, lincográfica y documental que facilite la realización de dicha investigación.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera incide la inexistencia de un procedimiento documentado en RR.HH. que permita guiar y estudiar los procesos para una mejora continua?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿Cómo incide la aplicación de procedimientos documentados en el cumplimiento de un adecuado proceso de RR. HH?
- ¿Qué importancia tiene la aplicación de las prácticas en los procesos que intervienen en el Departamento de RR.HH?
- ¿De qué manera incidirá el rediseño de los procedimientos en la operatividad del departamento de recursos humanos?

1.1.5 Determinación del tema

“Rediseño de los Manuales de Procesos y Políticas Del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Identificar de qué manera incide la inexistencia de un procedimiento documentado en RR.HH. que permita guiar y estudiar los procesos del departamento de RRHH de la Universidad Estatal de Milagro, a través de un estudio profundo, para obtener una mejora continua.

1.2.2 Objetivos específicos

- Demostrar la importancia que tiene la aplicación de procedimientos documentados, en el cumplimiento de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.
- Analizar cómo influye la aplicación de las prácticas y políticas, en la ejecución correcta de los procesos que intervienen en el Departamento de RR.HH.
- Determinar la importancia que tiene la aplicación de las prácticas en los procesos que intervienen en el Departamento de RR.HH.
- Analizar de qué manera incide el rediseño de los procedimientos en la operatividad del departamento de recursos humanos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Universidad Estatal de Milagro es una institución que se compone de diferentes departamentos, los cuales tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la entidad, sin embargo, se ha podido evidenciar que se han presentado problemas en el área de Recurso Humanos

Desde el punto de vista práctico, el presente estudio, se justifica ya que se considera como viable que el departamento de Recursos Humanos, avance en el conocimiento científico y cuente con un conjunto de estrategias fundamentadas en principios lógicamente estructurados, siguiendo un procedimiento científico que optimice los procesos.

Con el fin de contribuir a mejorar sus labores en cuanto a la selección, capacitación, evaluación, de talento humano; donde las creencias, la intuición y la buena voluntad, no pueden suplir a los instrumentos de esta categoría, que coadyuvar a que el seleccionado cumpla a cabalidad y eficientemente con su responsabilidad profesional, humana y emocional.

Entre los logros que se aspiran alcanzar se tiene, definir basado en los postulados de la administración, estrategias de mejorar los procesos y los procesos, para optimizar las tareas del talento humano del departamento de Recursos Humanos.

Con el fin de recabar información veraz de las partes involucradas en este departamento se aplicara técnicas investigativas con el fin de identificar claramente los factores que afectan el rendimiento laboral de esta área.

La investigación tiene como objetivo primordial plantear un cambio en el desarrollo de este departamento, de esta manera se contribuirá en la óptima ejecución de las labores que realiza el área de Recursos Humanos.

El uso de las herramientas estratégicas para el Desarrollo Organizacional tales como: la Cadena de valor, el enfoque de proceso a través del mapeo, la descripción, caracterización y jerarquización permiten a los agentes de cambio autoevaluar de manera crítica las labores que se realizan al interior de la institución.

La Universidades en nuestro medio y en especial la Estatal de Milagro, se encuentran organizadas verticalmente y por funciones; tanto en las áreas administrativas como en las áreas académicas. Así encontramos por ejemplo, la organización del trabajo de los profesores por asignatura (y no por áreas de conocimiento) y la división del trabajo observada en la mayor parte de los organigramas (por departamentos y no por procesos) respectivamente. Las funciones verticales y departamentalizadas del trabajo, contrasta con una institución que debe llevar a cabo las actividades para atender procesos horizontales, los cuales inician con insumos como entradas necesarias para obtener mediante controles y recursos los productos o servicios.

Por lo tanto se considera oportuno, trabajar con el concepto de Cadena de Valor por su simplicidad, tanto para abordar el tema de generación de valor así como para interpretar la institución como un conjunto de actividades clasificadas en procesos gobernantes, misionales y de apoyo. Estas herramientas contribuyen con la finalidad de lograr que la institución lleve a cabo el desarrollo organizacional, para cumplir con excelencia las labores dentro de sus propios procesos y además lograr que se apegue a la práctica del mejoramiento continuo como respuesta al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

Sin descuidar lo expresado por French y Bell que definen al Desarrollo Organizacional, como “esfuerzo a largo plazo” apoyando por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional mediante un diagnostico eficaz y colaborador.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Reseña histórica de la Universidad Estatal de Milagro

La UNEMI, como actualmente se la conoce, inició como extensión Universitaria de la Facultad de Filosofía y letras de la Universidad Estatal de Guayaquil por el año de 1969, con un número de 262 estudiantes y tres especializaciones (Literatura y Castellano, Físico Matemático, Historia y Geografía), cuyas labores académicas eran impartidas en el colegio Otto Arosemena Gómez y posteriormente en el José María Velasco Ibarra. Desde sus inicios, el objetivo primordial era lograr el desarrollo sostenible, sustentable y académico de una ciudad. Desde entonces e busca de una mejora continua emplearon un manual de procedimientos con el fin de optimizar sus funciones internas y eternas.

Actualmente aquel manual con el que iniciaron son ha sido actualizado, pero lo más relevante es que no está documentado, motivo por el cual existen muchas falencias en varios departamentos que retrasan la labor administrativa de la UNEMI.

A pesar del logro de varios objetivos como moderna infraestructura física en un concepto arquitectónico que conserva el entorno natural, además de la implementación del Sistema de Gestión Docente que consiste en dotar las aulas de equipos de tecnología avanzada. Aspectos que mejoran notablemente el nivel de enseñanza-aprendizaje en los miles de futuros profesionales que prepara el campus universitario.

No se cuenta con manuales de procedimientos en el departamento de RRHH, esta deficiencia afecta la operatividad de esta área.

Departamento de RR. HH

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 153 de la Constitución de la República del Ecuador de 1998 se crea la ley de creación de la Universidad Estatal de Milagro el 07 de Febrero del 2001, la misma que venía funcionando desde el 04 de julio de 1969, como extensión Universitaria de la Universidad de Guayaquil, de esta última recibe todos los activos muebles e inmuebles así también, se transfiere el personal docente, administrativo y de servicio. Hecho esto se da inicio al reto de estructurar la nueva Universidad, para lo cual se crearon instancias Departamentales en las cuales se crea el Departamento de Recursos Humanos desde el mes de abril del 2001.

Nuestro presente contribuir como departamento de Talento Humanos con el objetivo inicial de diseñar la estructura que permita la administración adecuada de los sistemas integrados de desarrollo del Talento Humano del servicio civil: Planificación de T.H, clasificación de puestos, capacitación, selección, evaluación del desempeño, nómina, protección laboral y bienestar social de nuestra novel Universidad.

Posteriormente con fecha 21 de Mayo del 2002 el Consejo Universitario con el fin de evitar nuevos cargos y gastos en remuneraciones se crea y adiciona responsabilidades a este departamento y se modifica la estructura denominándola Departamento Administrativo y de Recursos Humanos, con las funciones adicionales en materia de inventarios, adquisiciones, proveeduría, mantenimiento y servicios generales.

Posteriormente con fecha 28 de Septiembre del 2007 el mismo Consejo Universitario en consideración al crecimiento institucional producido por el aumento de actividades en todos sus aspectos resuelve la división del departamento administrativo y de recursos Humanos en Departamento Administrativo bajo la dirección del Ingeniero Jaime Andocilla Cabrera y departamento de Recursos Humanos bajo la dirección del Ingeniero Guillermo Medina Acuria, este último como responsable en todas las

instancias de los procesos de dirección estructuración y de cambios de Talento Humano hasta la presente fecha, siendo nuestro objetivo mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

La excelencia institucional nuestro destino, abrimos nuestros oficios para juntos lograr los objetivos institucionales.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“Tema: MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE- Y SUS EMPRESAS.

Autores: Dilian Mariela Aguilar Ovalle y Edgar Leonel Hernández Urizar

Título: PSICOLOGOS, en el grado académico de Licenciatura

Fecha: Año 2007¹

Resumen: En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte. Se trate de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser los mejores, brindando servicios o productos de alta calidad al más bajo costo; lo anterior, es una tarea imposible de cumplir, si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales de reclutamiento y selección. Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a dichas organizaciones.

Inspirados en lo anterior, se presenta propuesta del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus Empresas, con la innovación de la incorporación de pruebas psicométricas de última generación.

¹http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf

No se pretenden cambios radicales, pero el cambio es bueno, cuando los procesos administrativos de la organización no están funcionando para resolver los problemas actuales e inmediatos de la misma, y como se indicó al inicio, el qué hacer, dónde interviene el capital humano, evoluciona día con día, de acuerdo a las exigencias de un mercado global. Nuestro argumento es válido, ya que creemos que si las cosas se están haciendo bien, se pueden hacer aún mejores, éste es el postulado permanente de la mejora continua, del cual somos fieles creyentes.” (Urizar, 2007)

Institución: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

“Tema: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Autor: Diego Fernando Trelles Vicuña

Título: Magíster en Administración de Empresas, Mención Especial: Recursos Humanos y Marketing

Fecha: Febrero de 2009²

Resumen: La Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Cuenca, tiene entre sus funciones la selección, registro y control de personal; la capacitación y bienestar social; la calificación y clasificación del personal; servicios y seguros; seguridad industrial y salud ocupacional.

Hasta la fecha ésta Dirección se ha ocupado netamente de temas operativos, por lo que se han identificado algunas falencias en cuanto a la selección de personal, valoración y asignación de puestos de trabajo, consecución de objetivos, comunicación interna y planes de acogida de personal.

²<https://docs.repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/>

Un aspecto preocupante, es la falta de un programa de capacitación elaborado en base a las necesidades de los funcionarios y un manual de funciones actualizado que esté acorde con los perfiles y funciones de los empleados.

Toda esta problemática se debe a la falta de una política adecuada de administración de personal, razón por la cual se propone la elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya al desarrollo del capital humano.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto en el presente trabajo de investigación, ha tomado como área piloto la Dirección Municipal de Control Urbano, en donde se pretende aplicar nuevas políticas y normativas de administración de personal, las cuales, siendo aprobadas por las instancias competentes podrán en lo posterior ser aplicadas a toda la institución.” (Vicuña, 2009)

2.1.3 FUNDAMENTACIÓN

“Las políticas

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados. Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, prever, ayudar, etc. Son comunes las políticas de R.R.H.H (como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado). Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

Objetivos de las políticas

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

Ventajas y desventajas de las Políticas

Ventajas

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.
- Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.

Desventajas

Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas

Las políticas no prevén situaciones inesperadas.

Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.

Políticas de planeación de recursos humanos

Los planes de recursos humanos pueden hacerse quinquenales (cada cinco años), anuales o mensuales.

El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.

- Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.
- El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.” (Anton, 2011)

“Los manuales

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

Organización: este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

Departamental: dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

Política: sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Procedimientos: este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

Técnicas: estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.” (PORTAL EDUCATIVO, 2011)

“El manual de procedimientos y sus ventajas

El manual de procedimientos consiste en un documento que describe una serie de pautas que deben seguirse para realizar funciones específicas dentro de un proceso.

Para determinar cómo se van a ejecutar ciertos procedimientos de trabajo, según la función y sus métodos, es imprescindible la realización de manuales que contengan información y ejemplos de formularios, políticas, instructivos que puedan auxiliar a la apropiada ejecución de las actividades dentro de una empresa.

Sus ventajas son:

- Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Facilita las labores de las auditorías
- Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- Interviene en la consulta del personal de trabajo.

Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen.

Políticas de operación: Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.

Conceptos: Glosario de términos de carácter técnico, empleados en el procedimiento.” (COM, 2011)

Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

“Tiempos y movimientos

Es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, partiendo de un número de observaciones, el tiempo para llevar a cabo una tarea determinada con arreglo a una norma de rendimiento preestablecido.

Este estudio en efecto tiene por objeto en las empresas determinar tiempos tipo para fijar el volumen de trabajo por cada puesto y establecer sistemas de primas. Los procedimientos empleados repercuten, pues en los ingresos de trabajadores, y no solo en la productividad y en los beneficios de la empresa.

El estudio del tiempo no es una ciencia exacta, aunque se han hecho y se continúan haciendo investigaciones para darle base científica, sin embargo la valoración del

ritmo del operario y los suplementos de tiempo que es deben prever para recuperarse de fatiga y para otros fines siguen siendo en gran parte cuestión de criterio y por lo tanto objeto de negociación entre la empresa y los trabajadores.

Se han ideado varios métodos para evaluar el ritmo de trabajo del operario y cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes.

Ejecución del estudio de tiempos:

Obtener y registrar toda la información concerniente a la operación.

Es importante que el analista registre toda la información pertinente obtenida mediante observación directa, en previsión de que sea menester consultar posteriormente el estudio de tiempos.

La información se puede agrupar como sigue:

Información que permita identificar el estudio de cuando se necesite.

Información que permita identificar el proceso, el método, la instalación o la máquina

Información que permita identificar al operario

Información que permita describir la duración del estudio

Actitud frente al trabajador:

El estudio debe hacerse a la vista y conocimiento de todos

El analista debe observar todas las políticas de la empresa y cuidar de no criticarlas con el trabajador

No debe discutirse con el trabajador ni criticar su trabajo sino pedir su colaboración.

Es recomendable comunicar al sindicato la realización de estudios de tiempos. El operario espera ser tratado como un ser humano y en general responderá favorablemente si se le trata abierta y francamente.

Para realizar un estudio de tiempo se debe:

1. Descomponer el trabajo en elemento.
2. Desarrollar un método para cada elemento.
3. Seleccionar y capacitar al trabajador.
4. Muestrear el trabajo.
5. Establecer el estándar.

El trabajador calificado:

Es aquel de quien se reconoce que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad.

Los estudios de tiempo se deberían hacer en lo posible, con varios trabajadores calificados, y que es preferible evitar a los muy rápidos o muy lentos, por lo menos mientras se efectúan los primeros estudios de una operación.

Adquirir destreza no es cosa sencilla. Se ha observado que el obrero experimentado le lleva al inexperto las siguientes ventajas:

- Da a sus movimientos soltura y regularidad;
- Adquiere ritmo;
- Reacciona más pronto a las señales;
- Prevé las dificultades y está más preparado para superarlas;
- Ejecuta su tarea sin forzar la atención y por tanto relaja más los nervios.

El ideal sería poder estudiar cualquier trabajo con la seguridad de que todas las personas que lo hacen estén debidamente calificadas, pero en la práctica es mucho esperar. Tal vez no se pueda decir siquiera que una sola de ellas es absolutamente competente para hacerlo, aunque con el tiempo se pueda remediar la situación gracias a la formación. O bien pueden haber trabajadores que dominen su oficio, pero sean tan pocos que no se les puede considerar como promedios o como representativos de su grupo. El trabajador representativo es aquel que tiene una destreza y desempeño que corresponden al promedio del grupo estudiado: no es necesariamente un trabajador calificado. Claro está que si el grupo está formado total o casi totalmente por trabajadores calificados, habrá uno o varios que, además de ser calificados, se puedan considerar como representativos.

El concepto de tiempo tipo corresponde al tiempo que debería tardar normalmente en hacer una tarea la tarea u operación un trabajador calificado medio que proceda como acostumbra hacerlo, pero con suficiente motivación para querer cumplir su cometido.

En síntesis el especialista en estudio del trabajo debería empezar por buscar al trabajador calificado medio.

El trabajador promedio:

El trabajador promedio no es más que una abstracción y no existe en realidad. Se sabe que son nociones necesarias para la estadística y que no hay en el mundo dos seres humanos que sean exactamente idénticos.

Ritmo tipo y desempeño tipo:

La medición del trabajo se utiliza principalmente para fijar tiempos tipo a las diversas tareas de la empresa, con propósitos diversos tales como planificación, calculo de costos o sistema de primas. Es evidente que estos tiempos tipo, para tener alguna utilidad deben estar al alcance de la mayoría de los trabajadores de la empresa, de nada serviría fijarlos a nivel que solo los mejores obreros puedan alcanzar, puesto que nunca se cumplirían los programas o cálculos basados en ellos, ni tampoco niveles cómodos hasta para los más lentos, puesto que bajaría el rendimiento de la empresa.

Si fuera posible observar los tiempos de 500 obreros calificados dedicados a la misma operación y luego representarlos en un grafico donde se obtendrá un tiempo medio fidedigno, pero casi nunca es factible. No siempre se puede cronometrar una tarea de u trabajador calificado promedio, y aunque se pudiera le ocurriría como a todos los hombres, que no trabajan igual día tras día y ni siquiera minuto tras minuto.

El analista tiene que disponer de algún medio para evaluar el ritmo de trabajo del operario que observa y situarlo con relación al ritmo normal. Ese proceso se denomina valoración del ritmo.

Valorar el ritmo es comparar el ritmo real del trabajador con cierta idea del ritmo tipo que no se ha formado mentalmente al ver cómo trabajan naturalmente los trabajadores calificados cuando utilizan el método que corresponde y se les ha dado motivos para querer aplicarse.

El desempeño tipo es el rendimiento que obtiene naturalmente y sin forzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno siempre que se conozcan y respeten el método especificado y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.

Objeto de la valoración:

La valoración tiene por fin determinar, a partir del tiempo que invierte realmente el operario observado, cual es el tiempo tipo que el trabajador calificado medio puede mantener y que sirva de base realista para la planificación, el control y los sistemas de primas. Por consiguiente, lo que debe determinar el analista es la velocidad con que el operario ejecuta el trabajo en relación con su propia idea de velocidad normal.

Factores que influyen el ritmo de trabajo:

Las variaciones del tiempo o efectivo que lleva un elemento dado pueden deberse a factores que dependan del operario o que sean ajenos a su voluntad. Entre estos últimos figuran:

- Las variaciones de la calidad u otras características del material utilizado, aunque sea dentro de los límites de tolerancia previstos;
- La mayor o menor eficacia de las herramientas o del equipo dentro de su vida normal;
- Los pequeños cambios inevitables en los métodos o condiciones de ejecución;
- Las variaciones de la concentración mental necesaria para ejecutar ciertos elementos;
- Los cambios de clima y otros factores del medio ambiente, como luz, temperatura, etc.
- Estas variaciones pueden neutralizarse haciendo suficientes estudios como para obtener una muestra de tiempo representativa.

Los factores que dependen del operario pueden ser:

Las variaciones aceptables de la calidad del producto;

Las variaciones debidas a su pericia;

Las variaciones debidas a su estado de ánimo particularmente respecto de su empresa.

Los factores que dependen del operario pueden influir sobre los tiempos de elementos de trabajo análogos al modificar:

El esquema de sus movimientos;
Su ritmo de trabajo;
Uno y otro, en proporciones variables.

Por tanto, el analista deberá tener una idea clara del esquema de movimientos que seguirá un trabajador calificado y de las maneras en que se pueda cambiar para adaptarlo a las situaciones que se presenten al trabajador. Cuando hayan gestos muy repetidos que deban hacerse durante periodos largos, la tarea deberá estudiarse en detalle, utilizando técnicas minuciosas de estudio de métodos, y habrá que enseñar a fondo a los obreros cuales son los esquemas de movimientos mejores para cada elemento.

El ritmo óptimo para cada operario depende:

Del esfuerzo físico que exija el trabajo;
Del cuidado con que deba hacerlo;
De su formación y experiencia.

Un esfuerzo físico mayor hará más lento el ritmo de trabajo. También fluirá la facilidad con que se realice el esfuerzo.

Hay que tener cuidado de atribuir valores demasiado altos cuando:

El trabajador está preocupado o parece apurado;
El trabajador pone a todas sus luces exagerado esmero;
La tarea da la impresión de ser difícil;
El propio analista está trabajando muy a prisa, como cuando registra los tiempos de elementos muy breves.

A la inversa se corre el peligro de pecar por defecto cuando:

- El trabajador hace pensar que la tarea es difícil;
- El trabajador tiene movimientos armoniosos y rítmicos;
- El trabajador no se detiene para pensar cuando el analista lo preveía;
- El trabajador realiza trabajo manual pesado;
- El propio analista está cansado.

Todos los factores deben tenerse en cuenta. Pero la valoración se simplifica muchísimo si antes se ha efectuado un buen estudio de métodos que haya permitido reducir al mínimo las actividades que exigen capacidades y esfuerzos especiales”. (BLOGSPOST, 2010)

Etapas de un análisis de procesos

Ciertamente, puede haber un montón de etapas y no puede afirmarse a priori que existan unas etapas estándar válidas para todos los sectores e independientemente del nivel de negocio del que se trate.

No obstante, a nivel orientativo, bien puede servir de guía tener en cuenta el siguiente orden:

Levantar el mapa de procesos actualmente en vigor. En principio esto debería estar definido en aquellas empresas que tengan certificados de calidad aunque en la práctica, cuando se desarrollan los programas de calidad no se llegan a este nivel tan profundo.

Identificar los procesos clave, aquellos que realmente aportan valor al producto o servicio final que se presta. Una vez identificados, también será bueno jerarquizarlos en orden descendente de más valor a menor valor.

Todo el mapa de procesos levantado, en especial los procesos clave, deberán ser descritos lo más precisos posibles; de ese modo se podrá identificarse los fallos actuales e identificar las posibles mejoras que deban implementarse.

Levantar el nuevo mapa de procesos con las mejoras incorporadas y con las nuevas aportaciones de valor de cada uno de los nuevos procesos.

Si se han realizado correctamente todos estos pasos y además se ha sido riguroso en las valoraciones, tanto de los procesos actuales como de los nuevos procesos, se estará en la posición de poder evaluar el impacto económico que va a tener sobre la empresa la implementación de los nuevos procesos.

Equipos de mejora empresarial

Una vez implementados y puestos en marcha los nuevos procesos, se aconseja crear equipos de mejoras para cada uno de los procesos; de modo que con carácter regular se reúnan dichos equipos en los que el líder de cada uno de ellos anime a nuevas propuestas y valorar conjuntamente el impacto económico de las propuestas presentadas.

2.2 MARCO LEGAL

“Este requerimiento de rediseño organizacional que asume la Universidad Estatal de Milagro, a su vez se encuentra de acuerdo a las disposiciones legales que actualmente expide el Ministerio de Relaciones Laborales (ex--SENRES), su desarrollo se debe adaptar a la Norma Técnica de Diseño de Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional Por Procesos. De las cuales se hace referencia:

Art. 1.- Ámbito.- La presente norma es de aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales, que se ejecuten en las instituciones de Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

Art. 2.- Desarrollo Institucional.- Es el proceso dinámico mediante el cual una organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas, técnicas y estratégicas; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Art. 5.- De los responsables de las unidades o procesos institucionales.- Los responsables de las unidades o procesos institucionales, motivarán y se involucrarán con la autoridad nominadora para el diseño organizacional o reestructuración de unidades áreas, o procesos, sobre la base de la normativa legal, planificación estratégica y operativa, convenios nacionales e internacionales.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 153 de la Constitución de la República del Ecuador de 1998 se crea la ley de creación de la Universidad Estatal de Milagro el 07 de Febrero del 2001, la misma que venía funcionando desde el 04 de julio de 1969, como extensión Universitaria de la Universidad de Guayaquil, de esta última recibe todos los activos muebles e inmuebles así también, se transfiere el personal docente, administrativo y de servicio. Hecho esto se da inicio al reto de estructurar la nueva Universidad, para lo cual se crearon instancias Departamentales en las cuales se crea el Departamento de Recursos Humanos desde el mes de abril del 2001. Nuestro presente contribuir como departamento de Talento Humanos con el objetivo inicial de diseñar la estructura que permita la administración adecuada de los sistemas integrados de desarrollo del Talento Humano del servicio civil: Planificación de T.H, clasificación de puestos, capacitación, selección, evaluación del desempeño, nómina, protección laboral y bienestar social de nuestra novel Universidad.

Posteriormente con fecha 21 de Mayo del 2002 el Consejo Universitario con el fin de evitar nuevos cargos y gastos en remuneraciones se crea y adiciona responsabilidades a este departamento y se modifica la estructura denominándola Departamento Administrativo y de Recursos Humanos, con las funciones adicionales en materia de inventarios, adquisiciones, proveeduría, mantenimiento y servicios generales.

Posteriormente con fecha 28 de Septiembre del 2007 el mismo Consejo Universitario en consideración al crecimiento institucional producido por el aumento de actividades en todos sus aspectos resuelve la división del departamento administrativo y de recursos Humanos en Departamento Administrativo bajo la dirección del Ingeniero Jaime Andocilla Cabrera y departamento de Recursos Humanos bajo la dirección del Ingeniero Guillermo Medina Acuria.

Este último como responsable en todas las instancias de los procesos de dirección estructuración y de cambios de Talento Humano hasta la presente fecha, siendo nuestro objetivo mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.” (REGSITRO OFICIAL, 2011)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Admisión.- Requisitos de admisión. Conjunto de condiciones que se deben cumplir para ser admitido en un puesto de trabajo, escuela, club, etc.

Análisis del cargo.- El análisis del cargo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio.

Cadena de valor.- Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado.

Competencias.- es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.

Competitividad.- demos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Control.- Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación,

Departamento de Talento Humano.-Es el Departamento que dirige, organiza, formula políticas y adopta planes, programas y proyectos para contribuir con el desarrollo del Talento Humano, en cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Evolución.- Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos.

Función del Departamento de Talento Humano.- grupo de funciones que facilitan la gestión del talento humano.

Función económica: Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.

Función dinámica: Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.

Función formativa: Capacitación y desarrollo de personal.

Función sanitaria: Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.

Función normativa: Reglamentos y políticas de manejo de personal.

Función de bienestar: Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros.

Gestión del Talento Humano.- Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

.

Indicadores de Gestión.- Son expresiones cuantitativas que relacionan variables o datos para medir atributos en un proceso; también es una forma que sirve para establecer el cumplimiento de objetivos y de la productividad, y un instrumento de información para la toma de decisiones.

Manual de procesos.- Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Macro proceso.- La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Planificación.- Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse". Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Proceso.- La administración implica dirección, planeación, organización y control de personas, tareas y actividades de una organización. La interacción de estas etapas integra el proceso administrativo, el cual no es más que la serie de actividades ordenadas para administrar.

Procedimientos.- Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Selección del personal.- Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Reclutamiento.- Búsqueda de posibles candidatos para desempeñar un determinado cargo.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

La inexistencia de un procedimiento documentado en RR.HH. que permita guiar y mejorar los procesos incide en la mejora continua, mediante un rediseño de los métodos de trabajo.

2.4.2 Hipótesis particulares

- La aplicación de de procedimientos documentados influye en el cumplimiento de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.
- La aplicación de las prácticas en los procesos que intervienen en el Departamento de RR.HH.
- El rediseño de los procedimientos influye en la operatividad del departamento de recursos humanos.

2.4.3 Declaración de variables

Hipótesis general

Variable Independiente: Procedimiento documentado

Variable Dependiente: Mejora continúa

Hipótesis particulares

Variable Independiente: Aplicación de de procedimientos documentados

Variable Dependiente: Selección y contratación de personal

Variable Independiente: Aplicación de las prácticas y políticas

Variable Dependiente: Procesos

Variable Independiente: Rediseño

Variable Dependiente: Operatividad

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIONES	INDICADORES
Variable independiente: Procedimiento documentado	Se refiere a la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado". El documento que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento".	. Manual de procedimiento, políticas.
Variable dependiente: Mejora continúa	Se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo.	. Aplicación de procesos. . Programa d capacitaciones

Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El estudio y diseño investigativo esta direccionado en el Departamento de Recursos de la Universidad Estatal de Milagro. Para lo cual se empleara investigación no experimental, porque emplearemos el diseño longitudinal, el mismo que lo aplicaremos una sola vez en el lapso que dure este trabajo, y la herramienta que utilizaremos es la encuesta la investigación.

Es descriptiva, ya que mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, en relación al tema tratado se Identificará todas las características referentes al funcionamiento del área de RR. HH.

Investigación de Campo, sirve de apoyo en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. A través de esta se podrá obtener datos relevantes directamente de los involucrados en este estudio (Talento humano del departamento de RR. HH., por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Entre las principales características para el desarrollo de la problemática planteada se tomara como universo al talento humano del departamento de Recursos Humanos de la universidad Estatal de Milagro, a los cuales se les aplicará un instrumento investigativo para obtener información veraz sobre el tema tratado.

3.2.2 Delimitación de la Población

La población que se tomará en cuenta para la investigación es el talento humano del área administrativa, los cuales corresponden a 250 trabajadores.

3.2.3 Tamaño de la muestra.

La población está conformada por siete personas que laboran en el departamento de recursos humanos de la Universidad Estatal de Milagro.

Muestra de sujetos voluntarios.- El grupo de sujetos que intervendrán en el proceso de encuestación lo harán libre y voluntariamente según su criterio referente a la situación que vive día a día en su labor cotidiana, sus necesidades y exigencias.

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Analítico – Sintético: Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

- Porque se lo sintetizará en un solo fin que es el mejor desempeño del talento humano del Departamento de Recursos humanos.

Método Científico: Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo

- La aplicación de este método o por que partimos de una observación y formulación del problema, tomando en consideración las hipótesis y la investigación, para comprobar los datos que nos permita dar con los resultados necesarios y efectivos.

Método Inductivo: El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación

- La información obtenida en el proceso de investigación permitirá efectuar un estudio minucioso de cada variable o factor que interviene en nuestro proyecto.

Método Deductivo: El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

- Con la aplicación de este método se analizarán las causas por las cuales no existe un procedimiento documentado el departamento objeto de estudio.

Método Estadístico: Enseña los procedimientos lógicos, prácticos y útiles a seguir para recolectar, elaborar, analizar, interpretar y presentar datos del fenómeno, expresados en detalle o síntesis a través del número, cuadro, y gráfico

- Por medio de este método vamos a recopilar la información, la tabularemos y procederemos posteriormente a un análisis.

3.3.2 Método empírico

El procedimiento de la investigación se la realizará por medio de una técnica de investigación conocida como la encuesta al talento humano de las áreas administrativas.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El trabajo investigativo está enfocado a la Universidad Estatal de Milagro, en el departamento de Recursos Humanos, el mismo que presenta deficiencias en el control de sus procesos, debido a que no cuentan con un manual de procesamiento de documentos, para que el talento humano pueda operar de una forma óptima y con alta eficiencia.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Con el fin de obtener información veraz se ha considerado la aplicación de una encuesta, dirigida a las distintas áreas de la Universidad Estatal de Milagro, información que se procederá a representarla a través de cuadros y gráficos estadísticos, para de esa manera analizar los criterios de cada uno de los encuestados.

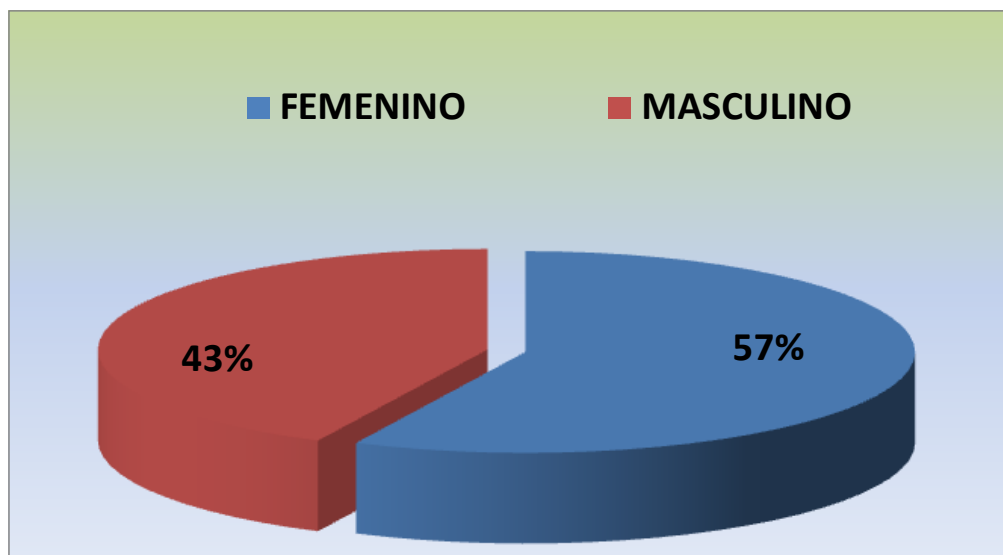
GÉNERO:

Cuadro 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
FEMENINO	4	57%
MASCULINO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Gráfico 1



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.- El 57% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el 43% corresponde al género masculino, a través de ellos se podrá obtener la mayor fuente de información del tema planteado.

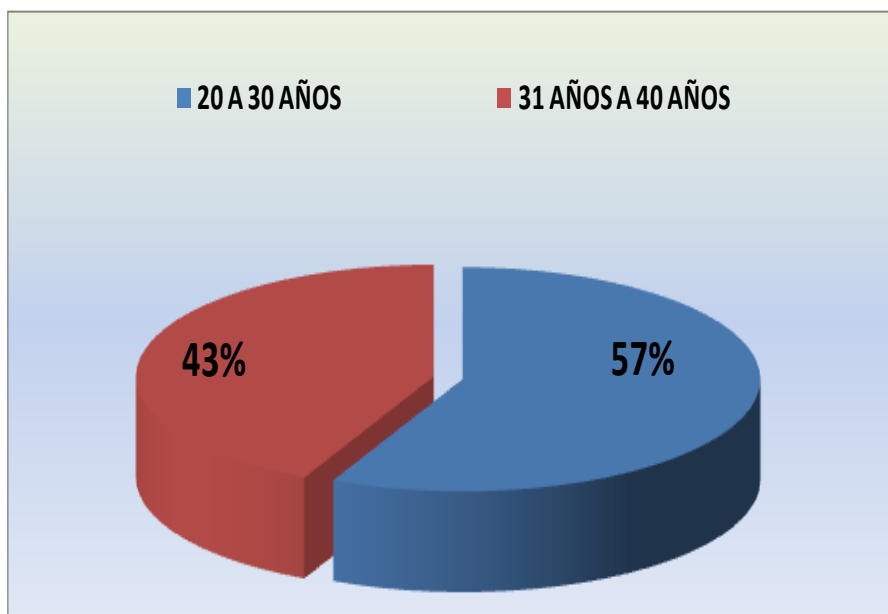
EDAD

Cuadro 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
20 A 30 AÑOS	4	57%
31 AÑOS A 40 AÑOS	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 2



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-La gran parte de los encuestados varían de una edad de 20 a 30 años (57%), el 43% corresponde quienes tienen 31 a 40 años. Esta información demuestra que la UNENMI cuenta con talento humano joven, quienes tienen mayor capacidad de aprendizaje, en especial en el manejo de manuales u otras herramientas.

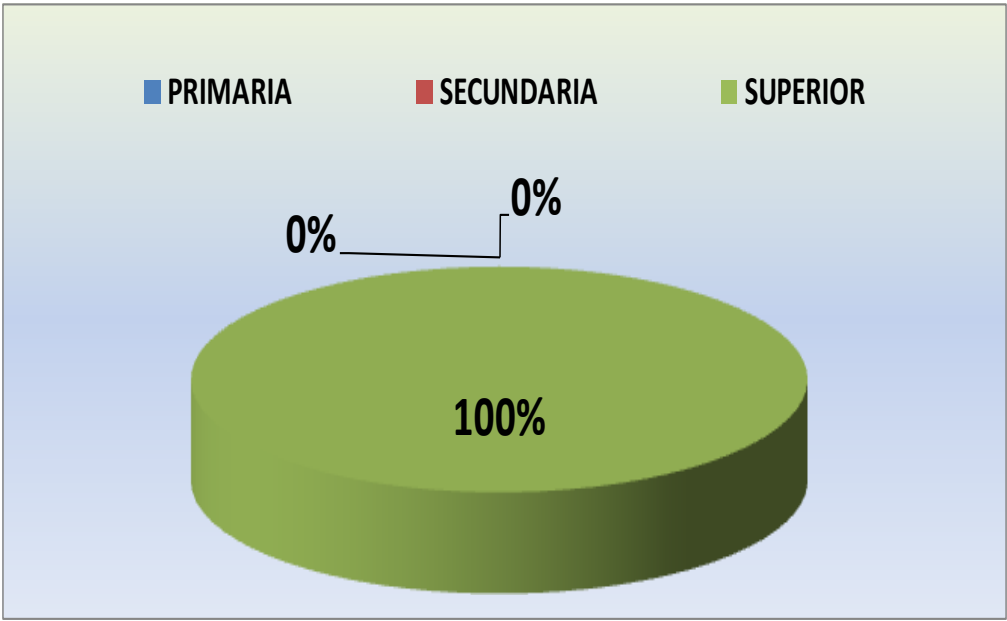
INSTRUCCIÓN

Cuadro 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	0	0%
SUPERIOR	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 3



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-En la gráfica se demuestra claramente que el talento humano de la UNEMI de las áreas administrativas son profesionales, razón por la cual están exigidos a optimizar sus funciones, con el fin de laborar de una forma eficiente.

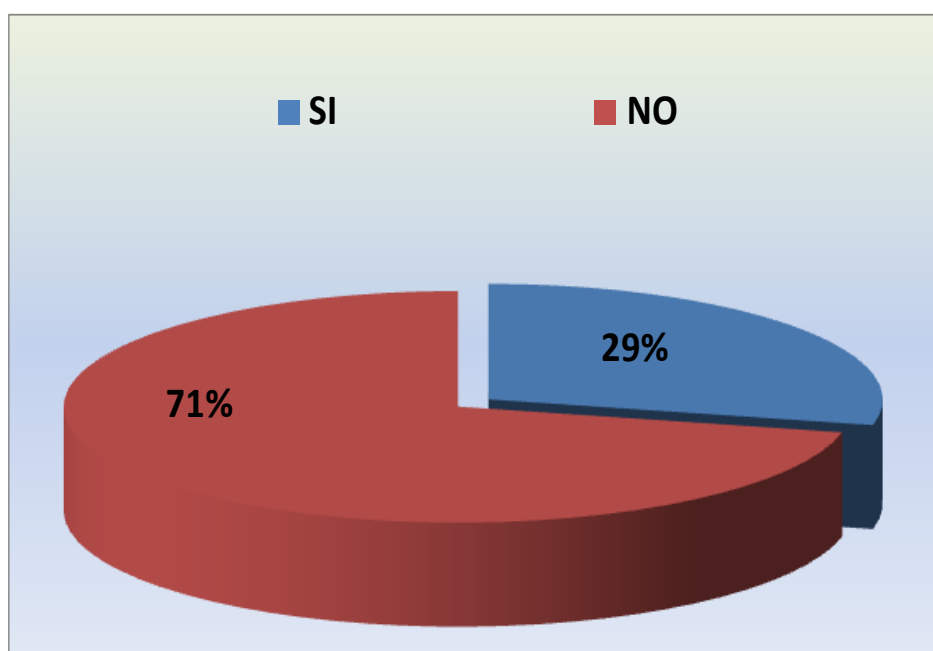
1.- ¿Conoce Usted el potencial de mejora que puede generar un Manual Administrativo?

Cuadro 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 4



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-En este cuadro nos da a conocer que el 71% de los encuestados no conocen un potencial de mejora, acerca de un manual de funciones y a su vez el 29% si tiene un conocimiento sobre los procedimientos.

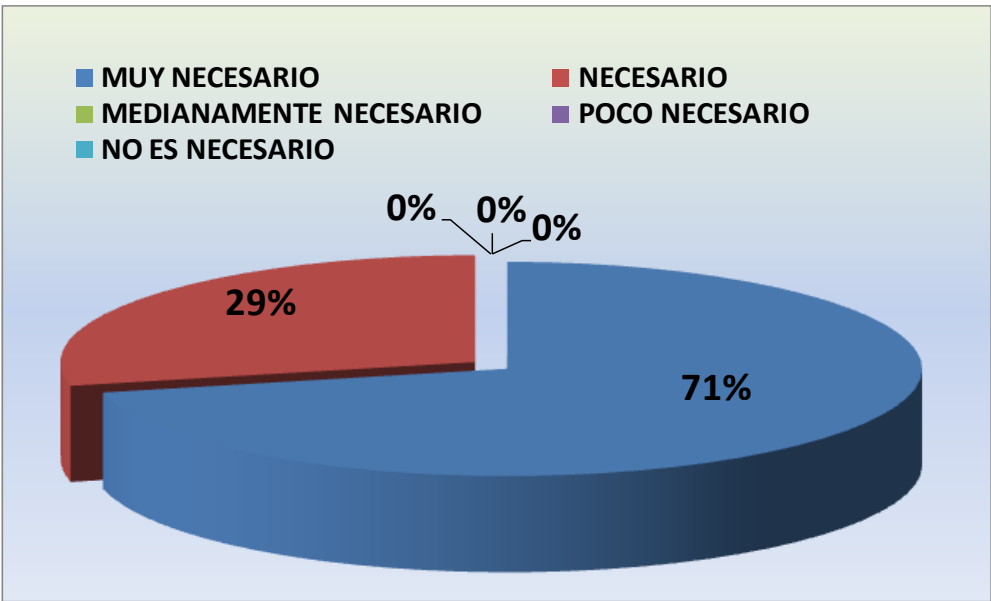
2.- ¿Considera necesario la aplicación de un manual de procedimientos documentados?

Cuadro 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY NECESARIO	5	71%
NECESARIO	2	29%
MEDIANAMENTE NECESARIO	0	0%
POCO NECESARIO	0	0%
NO ES NECESARIO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 5



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-Los resultados reflejan que el 71% son muy importante en la aplicación de un nuevo manual de procedimientos documentados, para mejorar este departamento, mientras que el 29% cree que no es necesario una aplicación de un manual de procesos documentados.

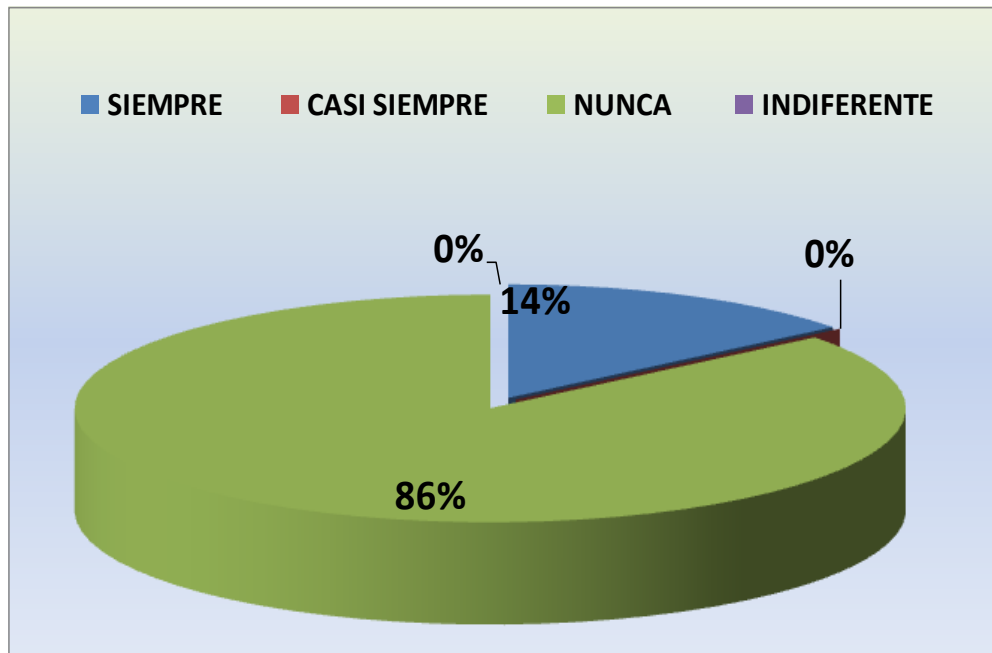
3.- ¿Dentro del departamento se llevan procesos documentados para una mejora continua del departamento?

Cuadro 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	1	14%
CASI SIEMPRE	0	0%
NUNCA	6	86%
INDIFERENTE	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 6



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-Se puede evidenciar que en el 86% de las personas indicaron que nunca llevan procesos claro dentro de esta área, mientras que una persona indico que si.

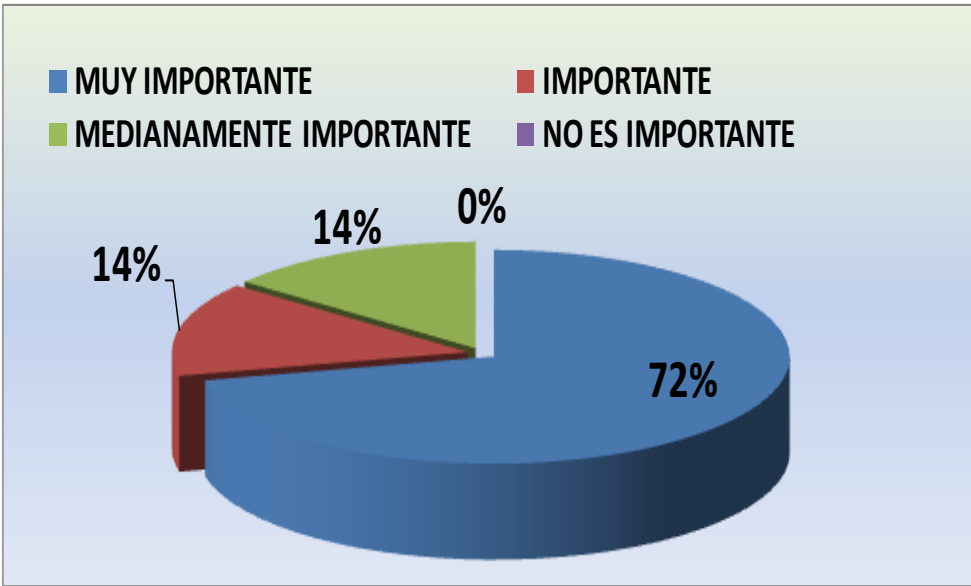
4- ¿Considera que se debe revisar periódicamente los procesos en busca de mejoras del talento humano?

Cuadro 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY IMPORTANTE	5	71%
IMPORTANTE	1	14%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	1	14%
NO ES IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 7



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-En el 72% de los encuestados consideran que si, se debe realizar periódicamente los procesos en busca de mejoras del departamento de recursos humanos de la Unemi, con el fin d optimizar las funciones internas de esta área y lograr una alta operatividad.

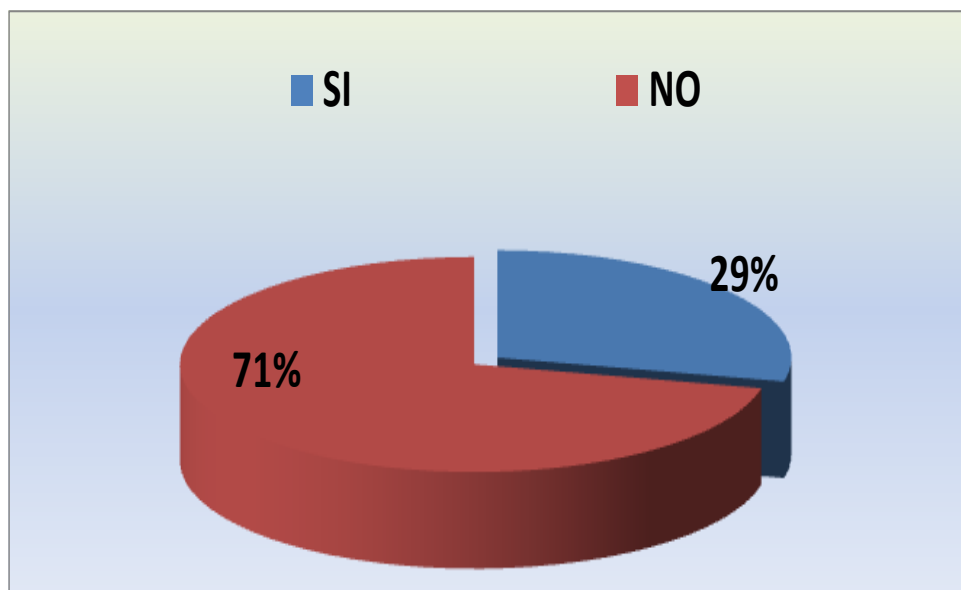
5.- ¿Llevan procesos eficientes y eficaces de selección y contratación de talento humano?

Cuadro 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 8



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-Se puede verificar que el 71% de los encuestados no tiene conocimiento, acerca de cómo lleva el departamento los procesos eficientes y eficaces de selección y contratación de talento humano para un mejor desempeño.

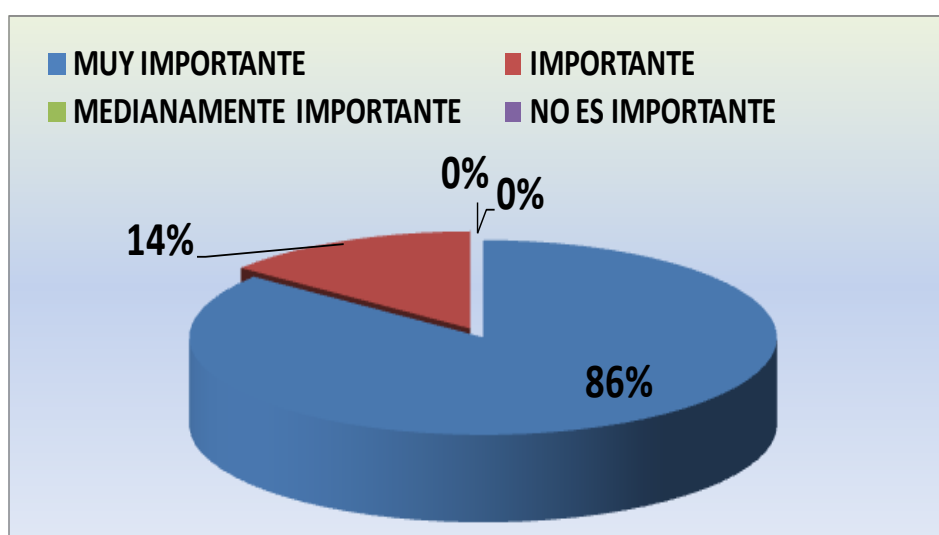
6.- ¿Cómo considera la aplicación de las prácticas y políticas en la ejecución correcta de los procesos que intervienen en el Departamento de RRHH?

Cuadro 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY IMPORTANTE	6	86%
IMPORTANTE	1	14%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	0	0%
NO ES IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 9



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-Se puede patentizar en esta encuesta que el 86% considera que es muy importante la aplicación de procesos documentados para la cual intervienen en el Departamento de RRHH

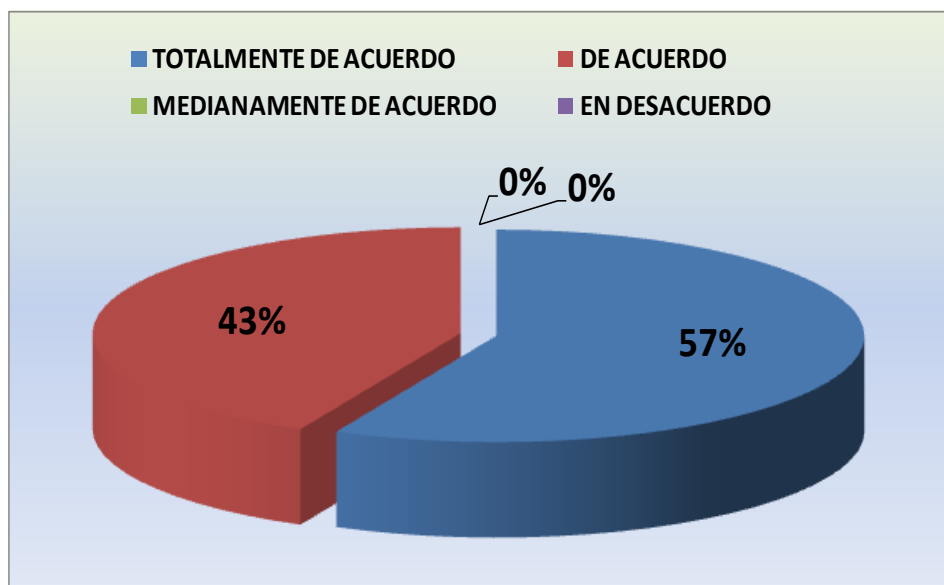
7.- ¿Considera que una propuesta de rediseño es un elemento eficaz en el desarrollo del departamento?

Cuadro 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	57%
DE ACUERDO	3	43%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 10



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-Como se puede distinguir en los resultados el 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, que la implementación de una nueva propuesta de rediseño es un elemento eficaz en el desarrollo del departamento de Talento Humano.

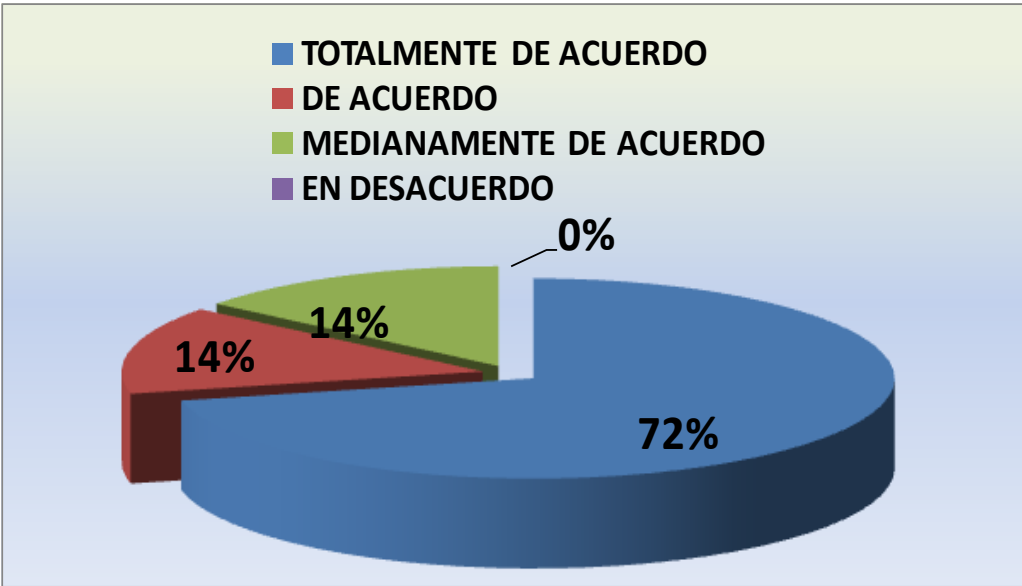
8.- ¿Considera que la operatividad del departamento depende del flujo de trabajo y comunicación que tenga en área?

Cuadro 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	71%
DE ACUERDO	1	14%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	1	14%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 11



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.- Los resultados expresan que el 72% de los encuestados considera muy importante la comunicación que exista dentro de este departamento para un mejor flujo de trabajo.

9.- ¿Considera importante las reuniones de mejora continua de procesos laboral del departamento?

Cuadro 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY IMPORTANTE	4	57%
IMPORTANTE	2	29%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	1	14%
NO ES IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 12



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-En este grafico podemos justificar que el 57% de los encuestados aseguran que es muy importanteconfraternizar con todos los trabajadores para una mejora continua de procesos laboral del departamento.

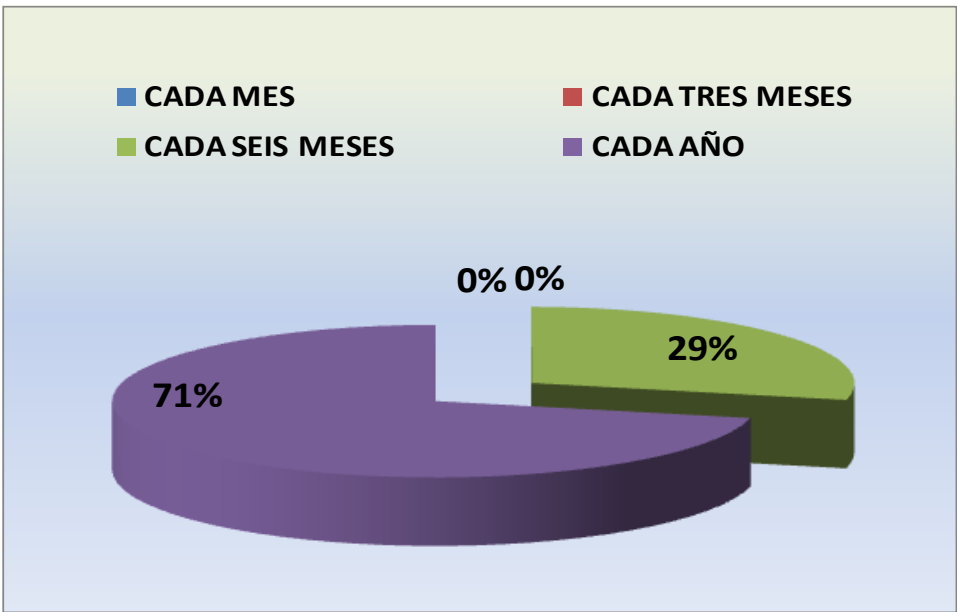
10.- ¿Cada qué tiempo se elabora revisión de los procesos dentro del departamento?

Cuadro 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
CADA MES	0	0%
CADA TRES MESES	0	0%
CADA SEIS MESES	2	29%
CADA AÑO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Gráfico 13



Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

Interpretación.-Como podemos expresar en este grafico el 71% de los encuestados opinan que son capacitados cada año, esto demuestra el por qué existe deficiencia en la aplicación de procesos.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

Analizando los resultados obtenidos se puede efectuar una comparación con las hipótesis de la investigación y determinar que es de suma importancia la reestructuración de los procesos del área de Recursos Humanos de la UNEMI; además, la evolución administrativa exige un trabajo por resultados, requiriéndose de procesos eficientes y que eviten la duplicidad de tareas y pérdida de tiempo.

La perspectiva del siglo XXI es mejorar la eficiencia de las instituciones, sobre todo las de carácter estatal, de esta forma se generará un correcto uso de los diversos recursos.

4.3 RESULTADOS

Los resultados nos permitieron conocer que los encuestados tienen desconocimiento sobre la importancia en la aplicación de un manual, sin embargo consideran necesario su empleo, a pesar de que no tienen procedimientos documentados.

Muchas de estas falencias se dan puesto que no realizan una adecuada revisión de los procesos de cada área, por ello consideran necesario la aplicación de este tipo de herramientas. En lo relacionado a las prácticas y políticas estas indicaron que intervienen en el departamento de recursos Humanos

Los encuestados indicaron que el rediseño de los manuales de procedimientos sería un elemento eficaz en el desarrollo del departamento objeto de estudio, cabe mencionar que a través de estas herramientas esta área podrá optimizar sus acciones y lograr una alta operatividad.

En relación a las reuniones de trabajo, los encuestados indicaron que esta ayuda a la mejora continua, puesto que es donde se exponen las distintas necesidades de cada departamento y de esta manera poder suplir muchas falencias.

Los encuestados indicaron que la revisión de los procesos la hacen cada año, es una causa por la cual existe problema en el departamento, por ello. Se considera altamente viable que se realice una reestructuración de los manuales de procedimientos, los cuales deben estar debidamente documentados.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cuadro 15

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
La inexistencia de un procedimiento documentado en RR.HH. que permita guiar y mejorar los procesos incide en la mejora continua, mediante un rediseño de los métodos de trabajo.	En la pregunta 3 de la encuesta los encuestados indicaron que no llevan procesos documentados para una mejora continua del departamento.
Hipótesis particular N.- 1 • La aplicación de procedimientos documentados influye en el cumplimiento de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.	No llevan procesos eficientes y eficaces de selección y contratación de talento humano, así lo indican en la pregunta 5 de la encuesta. Esto influye en el cumplimiento de un adecuado proceso de selección y contratación de personal.
Hipótesis particular N.- 2 • La aplicación de las prácticas en los procesos que intervienen en el Departamento de RR.HH.	En la pregunta 6 de la encuesta, los encuestados indicaron que es importante la aplicación de las prácticas y políticas en la ejecución correcta de los procesos que intervienen en el Departamento de RRHH.
Hipótesis particular N.- 3 • El rediseño de los procedimientos influye en la operatividad del departamento de recursos humanos.	Esta hipótesis se la puede comprobar en la pregunta 7, donde se indicó que una propuesta de rediseño es un elemento eficaz en el desarrollo del departamento

Elaborado por: Luisa Toapaxi Alarcón

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

“Rediseñar y documentar el manual procesos, del área de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro, para una mejora del talento humano”

5.2. JUSTIFICACIÓN

El tema propuesto se lo justifica debido a la FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS manuales de procedimientos el del departamento de Recursos Humanos de la UNEMI, esta deficiencia administrativa ha permitido una baja operatividad del área a pesar de la importancia que representa para la institución educativa, motivo por el cual se han planteado objetivos que se deberán cumplir para lograr un buen resultado de este trabajo.

La propuesta tiene la finalidad de rediseñar los manuales de procedimientos, los mismos que serán documentados, para que el talento humano pueda trabajar con eficacia, cumpliendo con las obligaciones y necesidades del área y de los demás departamentos de esta entidad.

Se detallaran los aspectos de factibilidad administrativa, presupuestaria y legal que rigen este proyecto, así mismo se detallaran los impactos que causaran este trabajo, así mismo se indicaran los lineamientos seguidos para establecer el éxito de la propuesta.

5.3 FUNDAMENTACION

“Objetivos de las políticas

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

Ventajas y desventajas de las Políticas

Ventajas

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.
- Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.” (Anton, 2011)

“Los manuales

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

Organización: este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

Departamental: dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

Política: sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Procedimientos: este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

Técnicas: estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.” (PORTAL EDUCATIVO, 2011)

“Desventajas

Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas

Las políticas no preveen situaciones inesperada.

Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.

Políticas de planeación de recursos humanos

Los planes de recursos humanos pueden hacerse quinquenales (cada cinco años), anuales o mensuales.” (Anton, 2011)

“Para realizar un estudio de tiempo se debe:

1. Descomponer el trabajo en elemento.
2. Desarrollar un método para cada elemento.
3. Seleccionar y capacitar al trabajador.
4. Muestrear el trabajo.
5. Establecer el estándar.

El trabajador calificado:

Es aquel de quien se reconoce que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad.

Los estudios de tiempo se deberían hacer en lo posible, con varios trabajadores calificados, y que es preferible evitar a los muy rápidos o muy lentos, por lo menos mientras se efectúan los primeros estudios de una operación.

Adquirir destreza no es cosa sencilla. Se ha observado que el obrero experimentado le lleva al inexperto las siguientes ventajas:

- Da a sus movimientos soltura y regularidad;
- Adquiere ritmo;
- Reacciona más pronto a las señales;
- Prevé las dificultades y está más preparado para superarlas;
- Ejecuta su tarea sin forzar la atención y por tanto relaja más los nervios.

El ideal sería poder estudiar cualquier trabajo con la seguridad de que todas las personas que lo hacen estén debidamente calificadas, pero en la práctica es mucho esperar. Tal vez no se pueda decir siquiera que una sola de ellas es absolutamente competente para hacerlo, aunque con el tiempo se pueda remediar la situación gracias a la formación. O bien pueden haber trabajadores que dominen su oficio, pero sean tan pocos que no se les puede considerar como promedios o como representativos de su grupo.

El trabajador representativo es aquel que tiene una destreza y desempeño que corresponden al promedio del grupo estudiado: no es necesariamente un trabajador calificado. Claro está que si el grupo está formado total o casi totalmente por trabajadores calificados, habrá uno o varios que, además de ser calificados, se puedan considerar como representativos.

El concepto de tiempo tipo corresponde al tiempo que debería tardar normalmente en hacer una tarea la tarea u operación un trabajador calificado medio que proceda como acostumbra hacerlo, pero con suficiente motivación para querer cumplir su cometido.

En síntesis el especialista en estudio del trabajo debería empezar por buscar al trabajador calificado medio.” (BLOGSPOST, 2010)

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general

Rediseñar el manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos de la Unemi, con el fin de optimizar las gestiones internas como de los demás áreas, para potenciar la eficiencia y eficacia del talento humano.

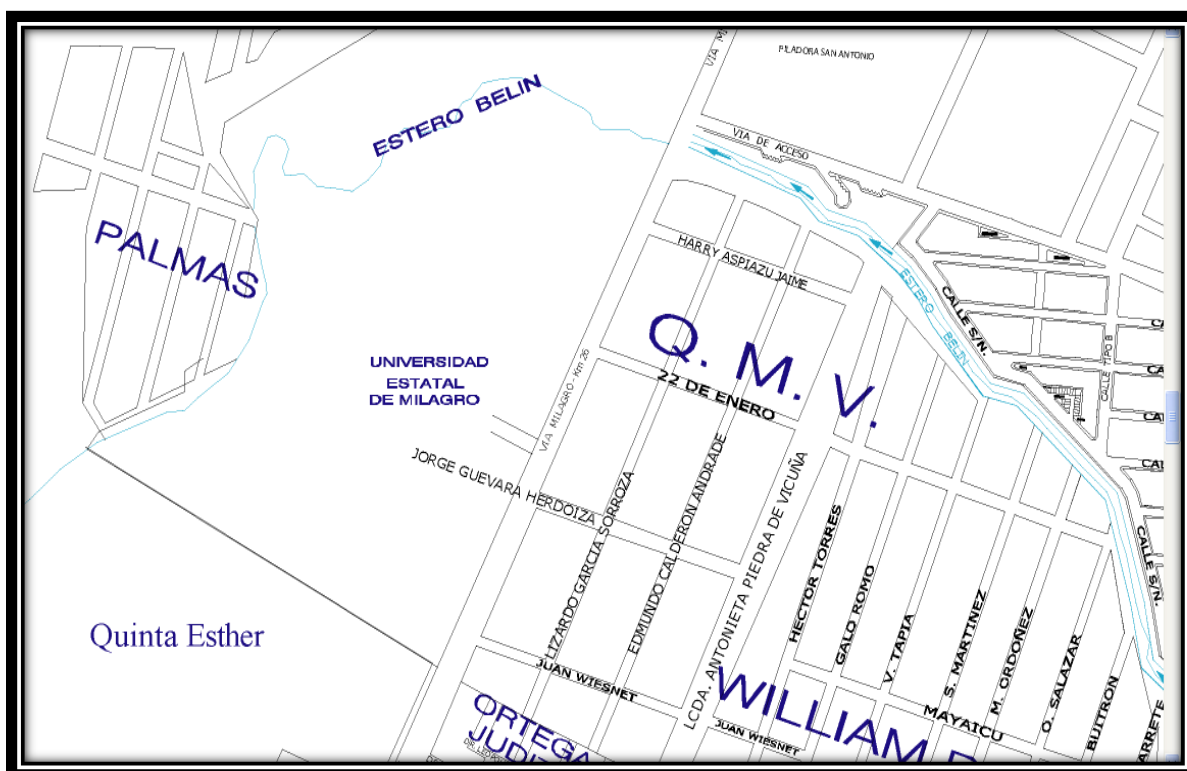
5.4.2 Objetivos específicos

- Establecer la estructura del departamento de talento humano
- Definir las funciones
- Establecer los manuales de procesos.

5.5 UBICACIÓN

El departamento de Recurso Humano se encuentra ubicado en el área administrativa de la Universidad Estatal de milagro, la misma que consta de 9 personas, las cuales tienen diferentes funciones.

Figura 1



5.6 FACTIBILIDAD

Factibilidad administrativa

La Gestión de Talento Humano ha brindado la información correspondiente a las actividades Administrativa que llevan, lo cual ha permitido la elaboración de un rediseño de los procesos para una mejor eficiencia y eficacia en los resultados de dichas funciones.

Factibilidad legal

Marco Jurídico

Este requerimiento de rediseño organizacional que asume la Universidad Estatal de Milagro, a su vez se encuentra de acuerdo a las disposiciones legales que actualmente expide el Ministerio de Relaciones Laborales (ex--SENRES), su desarrollo se debe adaptar a la Norma Técnica de Diseño de Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional Por Procesos. De las cuales se hace referencia:

Art. 1.- Ámbito.- La presente norma es de **aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales**, que se ejecuten en las instituciones de Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

Art. 2.- Desarrollo Institucional.- Es el proceso dinámico mediante el cual una organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas, técnicas y estratégicas; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Art. 5.- De los responsables de las unidades o procesos institucionales.- Los responsables de las unidades o procesos institucionales, motivarán y se involucrarán con la autoridad nominadora para el diseño organizacional o reestructuración de unidades áreas, o procesos, sobre la base de la normativa legal, planificación estratégica y operativa, convenios nacionales e internacionales.

Factibilidad presupuestaria.

Señalaremos los materiales y suministros empleados, en la implementación de esta propuesta, es decir los Recursos Humanos, técnicos y Financieros

Factibilidad técnica

La Gestión de Talento Humano cuenta con equipo y sistemas sofisticada para una correcta ejecución de las tareas de cada departamento. Área en la cual se implementara un rediseño del manual de funciones.

5.7. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.

METODOLOGIA DEL TRABAJO.

1.- Levantamiento de Información

Para levantar todo este material de información, como primer paso fue solicitar información al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Estatal de Milagro, donde el personal que labora ahí brindo la ayuda pertinente, en especial la Sra., Diana Sarmientos, quien fue la persona encargada para brindarme los datos necesarios para culminar con este proyecto.

La persona antes mencionada tenia la disponibilidad y paciencia de facilitarme la información en el tiempo que requería a través de entrevistas relacionadas al tema propuesto, esta gestión la tuve que realizar un sin número de ocasiones, para recoger información necesaria, con el fin de llegar a la culminación de este proyecto. Cabe mencionar que también se pudo contar con la colaboración de la Ing. Gina Acosta quien apporto con su predisposición a la creación de este manual de procedimientos.

Técnicas de investigación

El desarrollo de este trabajo permitió la utilización de técnicas investigativas para la obtención de la información directa del grupo efectivo, con el fin de identificar las causas que generaron la problemática planteada. Como técnica principal se uso la encuesta la cual nos permitió obtener datos veraces sobre la situación actual del departamento de Recursos Humanos, determinando así la necesidad de rediseñar los Manuales de Procedimientos de Selección, Contratación, Capacitación e

Inducción. Tales manuales serán entregados al Departamento antes mencionado, de esta manera se contribuirá a la optimización de proceso en dicho departamento.

2.- Análisis de la información.

Una vez terminado los días de investigación en el departamento de Recursos Humanos, se pudo recopilar información para culminar con este trabajo, aunque tales datos no respondían a las diferentes necesidades dudas con respecto a este proyecto, debido a la falencias internas y externas que presenta esta área, es decir que no están debidamente distribuidas las funciones del talento humano de este departamento, razón por la cual una sola persona realiza muchas labores que representan proceso delicados al momento de ejecutarse, como por ejemplo la selección y reclutamiento de personal.

Cabe recalcar que la información recibida por este departamento fue buena, pero no la suficiente para determinar todas las necesidades existentes en este departamento, como el hacer más práctico sus jornadas laborales.

Estos gráficos fueron realizados para representar el tiempo, Operación, demora, archivo, inspección, transporte.

Cuadro: 16

PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL									
PASOS A SEGUIR	O	D	Δ	□	→	Tiem	Espacio	OBSERVACION	
1.- Consultar el manual de procedimiento de puesto institucional, en caso de no existir se acudiría al manual genérico.	x					8		Acudir directamente al manual generico de la Universidad.	
2.- Verificar que las vacantes estén debidamente financiadas por el Ministerio de Finanzas.		x				16			
3.- Establecer la planificación y el cronograma general de concurso de mérito y oposición.		x				16			
4.- Definir la fecha y fechas tentativas en el desarrollo del proceso. Fechas que podrán ser modificadas, siempre y cuando estén aprobadas por la autoridad nominadora, siendo en lo posterior comunicado a los postulantes.	x					3			
5.- Solicitar a los responsables de las áreas a las que pertenece los puestos, para que elaboren un cuestionario con preguntas técnicas, las cuales deben tener sus respectivas respuestas y forma de calificación.	x					1			
6.- Se remitirá los bancos de preguntas con sus respuestas y calificación al instituto Nacional de Meritocracia.	x					4			
7.- Se ingresara a la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal, que es el único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso en el servicio público.	x					1		Cualquier información debe ser consultado por la plataforma tecnologica, por que el es medio donde se publicara culaquier infromación referente al proceso.	
8.- Se realiza la difusión plena del concurso de méritos y oposición, donde se debe cumplir con el link convocatoria a concurso de Méritos y Oposición que indica e el art. 13 y 14 de la Sección 2a. de la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal.					x	2			
9.- Solo se tomara en consideración a los postulantes que se han ingresado en la Plataforma Tecnológica del Subsistema de Reclutamiento y Selección, ubicada en la página web www.socioempleo.gob.ec .					x	1			
10.- Se convocara a los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición, el cual quedará conformado con la firma del acta correspondiente.	x					16			
11.- Se verificará y medirá las competencias que ostenten las y los postulantes					x	5			
12.- Terminado el proceso de verificación y validación de la información emitida por las o los postulantes, se efectuará un reporte de Verificación de Postulaciones.			x			3			

13.- Se recepcarán las apelaciones realizadas por las o los postulantes que no superaron la Verificación de Postulantes.								16		
14.- Se conformará un Tribunal de Apelaciones.	x							16		
15.- Se realiza la respectiva convocatoria confirmada la presentación de apelaciones al siguiente día hábil del vencimiento del periodo de apelación, donde el mismo día se conformará el Tribunal.	x							3		
16.- Se comunicará a la UATH institucional los resultados si procede o no cada una de las apelaciones, donde se dará a conocer a las o los postulantes a través de la página web www.socioempleo.gob.ec .	x							1		La UATH es el responsable directo de vigilar el proceso hasta su finalización.
17.- Imprimir el resultado de procedimiento de verificación de postulaciones, con el fin de que sea firmado por el representante de la UATH institucional.	x							1		
18.- Se publicará el listado de los aspirantes que deberán presentarse al procedimiento de evaluación, donde también se indicará la fecha y hora que se tomarán las pruebas de conocimiento técnicos, proceso que durará 3 días.	x							2		
19.- Se tomarán las pruebas a los aspirantes que pasaron el proceso de verificación, donde los postulantes deben presentarse con su respectiva cedula de ciudadanía original.	x							16		
20.- Las calificaciones que se enunciarán en la página web www.socioempleo.gob.ec . Con el fin de que sean revisadas por los aspirantes.	x							8		
21.- Pasarán a la siguiente fase los aspirantes que hayan obtenido calificaciones iguales o superiores a setenta sobre cien puntos, y que además hayan logrado los cinco más altos puntajes para cada puesto vacante.								8		
22.- Se analizará los puntajes de quienes ha existido empate, tendrán que presentarse a las pruebas psicométricas u otros procedimientos que midan competencias conductuales y a la presentación de entrevista.	x							5		
23.- Se recibirá las apelaciones de las o los postulantes que no estuvieron de acuerdo con el puntaje alcanzado en las pruebas de conocimientos técnicos, a través de la plataforma tecnológica en el link de Apelación.								16		
24.- El tribunal de apelaciones comunicará a la UATH institucional, el acta con los resultados con el fin de que esta se dé a conocer a las y los aspirantes, a través de la página web www.socioempleo.gob.ec , el reporte de Resultado de Apelaciones.	x							8		Solo el tribunal de apelaciones y la UATH son los responsables de enunciar los resultados de las apelaciones

25.- Se enunciará el listado completo de los aspirantes a presentarse a las pruebas psicométricas u otros procedimientos para la evaluación de competencias conductuales y las entrevistas, donde se establecerá la fecha y lugar en que se realizarán las pruebas.	x					4		
26.- Las entrevistas se realizarán previo a los cronogramas elaborados por la UATH institucional, donde se analiza y valorará instrucción académica, experiencia relevante, capacitación y competencias.	x					8		
27.- Se utilizará una grabadora de audio o video con audio para crear un respaldo del desarrollo de la misma.	x					8		
28.- El Tribunal de Méritos y Oposición llenará el formulario Información y calificación de la entrevista, por cada uno de los postulantes.	x					8		
29.- Se calificará las pruebas para medir las competencias conductuales. El sistema automáticamente calculará las notas, las cuales se reflejarán en el reporte Puntaje de evaluación de pruebas psicométricas y entrevistas.	x					16		
30.- En el caso de apelaciones se realizará las mismas gestiones de apelación y empate que están planteadas en los ítems anteriores (apelación pruebas técnicas).					x	6		
31.- Recibir las impugnaciones presentadas por terceras personas respecto a las capacidades, aptitudes, y méritos de las o los aspirantes por cada uno de los puestos vacantes.				x		16		
32.- Se publica la información de la o del aspirante con más alto puntaje, donde se entregará las copias y originales validados por un notario por parte de la o el aspirante, información que será comprobada con los datos de la hoja de vida.	x					2		
33.- Instituto Nacional de Meritocracia declarará a la o el ganador, para lo cual emitirá los reportes, registros, actas y certificaciones del proceso de selección de personal, debidamente llenados y firmados por la UATH Institucional.					x	16		
34.- Se entregará la publicación de los periódicos, modelos de las pruebas de conocimiento técnicos, entrevistas y psicométricas, donde consten las respuestas, valoración y calificación.					x	8		
35.- Se enviará un correo electrónico, a la o el ganador del concurso	x					2		
36.- Se expide el Nombramiento Provisional de prueba, donde los 3 días hábiles subsiguientes presente la documentación que se enumera en el art 47 de la Sección 4ª de la Expedición del Nombramiento Promocional de Prueba; de los resultados del Proceso de Selección y la prestación de documentos.					x	16		

Cuadro 17

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		PROCESO DE SELECCIÓN		
		OPERACIONES	TIEMPO	%
O	OPERACIÓN	22	141	61%
D	DEMORA	2	32	6%
Δ	ARCHIVO	4	51	11%
□	INSPECCIÓN	8	57	22%
→	TRANSPORTE	0	0	0%
		36	281	100%

El proceso de selección y reclutamiento de personal requiere un proceso de de operación de 36 operaciones con un tiempo de 281 horas, debido al sin número de actividades que se debe relizar acorde a la norma sustitutiva, UATH, LOSCA y el Ministrerio de Relaciones Laborales, como se aprecia la demora en los procesos tienen una duracion de 48 horas, lo cual muestra la efectividad del manual de procedimientos.

Cuadro: 18

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DEL PERSONAL								
PASOS A SEGUIR	O	D	Δ	□	→	Tiem	Espacio	OBSERVACIÓN
1.- Se solicita el certificado actualizado a la fecha de no tener impedimento legal para el ingreso y desempeño de un puesto, cargo, función o dignidad en el sector público emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual comprenderá lo que se dispone en el artículo 47 numeral 1, 2,3, del Registro oficial, el artículo 3 numeral 1, 2, 3,4 de la LOSEP.			x			64		Se debe presentar la documentación requerida, por los entes competentes, no pueden los postulantes presentar con los documentos incompletos.
2.- Verificar que los documentos que se exige a toda persona extranjera sean otorgados por la Dirección de Empleo y Reversión Laboral del Ministerio de Relaciones Laborales, en concordancia con la Ley de Extranjería y su Reglamento. Las autorizaciones otorgadas por la Unidad de Migraciones Laborales del Ministerio de Relaciones Laborales.				x		8		
3.- No se podrá nombrar, designar, celebrar contratos de servicios ocasionales o contratos bajo cualquier modalidad y/o posesionar, dentro de la misma institución, a las personas determinadas en caso de nepotismo.		x				8		En caso de nepotismo se requiere presentar las pruebas pertinentes para evitar problemas que afecte la imagen de la institución.
4.- En el caso de existir nepotismo el responsable de la UATH y el servidor encargado de registrar el nombramiento o contrato, serán responsables solidariamente del pago indebido, siempre y cuando no haya advertido por escrito a la autoridad nominadora, a su delegado o al Ministerio de Relaciones Laborales.				x		48		
5.- Verificar que los nombramientos no se encuentren con obligaciones en mora respecto de instituciones públicas, legalmente exigibles, de conformidad a lo señalado en el artículo 9 de la LOSEP.				x		8		
6.- En caso de mora, el convenio de pago, deberá ser suscrito entre la persona que se encuentre en mora y el representante legal de la institución acreedora o su delegado, una vez cumplido con este procedimiento la o el servidor podrá ser nombrado, designado o contratado.		x				264		
7.- Los nombramientos y contratos de servicios ocasionales deberán registrarse en la UATH de conformidad con lo que establece el artículo 18 de la LOSEP en registros separados a través de la asignación de un código de identificación, con la fecha, sello institucional, constancia del registro y firma del responsable de la UATH.				x		264		
8.- Todo nombramiento se registrará en una acción de personal, conforme al formulario establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, será entregado a la o el servidor e incorporado en su expediente para los efectos legales correspondientes.			x			2		Es importante mantener una copia de la acción de personal del contrato, con el fin de mantener base de la información del talento humano contratado.
9.- La o el postulante que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar un puesto vacante en una institución Pública, se lo citara a que firme el contrato de trabajo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, para que ejerza legalmente.					x	48		

Cuadro 19

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		PROCESO DE CONTRATACIÓN		
		OPERACIONES	TIEMPO	%
O	OPERACIÓN	0	0	0%
D	DEMORA	2	272	22%
Δ	ARCHIVO	2	66	22%
□	INSPECCIÓN	4	328	44%
→	TRANSPORTE	1	1	11%
		9	667	100%

En el proceso de contratación requiere de un proceso de inspección como mayor actividad a realizarse, es decir verificar que los datos o información que emitan futuros contratados sean reales, teniendo para esto un tiempo de 667 horas para cumplir con eficacia casa proceso.

Cuadro 20

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION DEL PERSONAL								
PASOS A SEGUIR	O	D	Δ	□	→	Tiem	Espacio	OBSERVACIÓN
1.- El talento humano debe ser capacitado una vez transcurrido un año calendario, siendo el Ministerio de Relaciones Laborales de administrar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos.					X	24		
2.- El área de recursos humanos debe elaborar lo programas de de capacitación a favor de las y los servidores públicos, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.	X					40		
3.- En caso de no existir programas de capacitación por los entes antes mencionados se podrá contratar con personas naturales o jurídicas, del sector público o privado calificadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.	X					24		
4.- El servidor que brinde capacitación en el área de sus competencias, podrá realizarlo fuera de los planes institucionales y cobren por ello, siempre y cuando no estén en el horario legal de labores de la o el servidor que da la capacitación.		X				48		Solo en horas no laborables deben realizarse las capacitaciones es decir: los fines de semana de forma obligatoria.
5.- La autoridad nominadora concederá comisión de servicios con remuneración, a la o el servidor que dentro del plan de formación y capacitación institucional debidamente aprobada.					X	264		
6.- Para la capacitación en el exterior la máxima autoridad de la institución concederá a la o el servidor, previo informe favorable de la UATH, licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración en el exterior, donde el programa de formación sea de cuarto nivel y se encuentre acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan para el puesto.	X					72		
7.- El talento humano capacitado diseñará programas internos de capacitación y formación mediante los cuales se transmitirán los conocimientos adquiridos y cumplir con el objetivo multiplicador.	X					40		
8.- Para los estudios regulares de especialización o licencia sin remuneraciones para el estudio de postgrados, dentro o fuera del país, suscribirá un convenio de devengación con garantías personales o reales, donde se obliga a prestar sus servicios por el triple del tiempo que duren los eventos o estudios.	X					120		
9.- El servidor que una vez concluida la licencia o comisión de servicios con o sin remuneración, no se reintegre al ejercicio de sus funciones, será sujeto de la aplicación del régimen disciplinario conforme lo dispone la LOSEP y este Reglamento General.		X				24		El servidor que no se presente una vez terminada su licencia se le realizará una acción de personal según como lo establece las normas y reglamentos.

Cuadro 21

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		PROCESO DE CAPACITACIÓN		
		OPERACIONES	TIEMPO	%
O	OPERACIÓN	5	296	56%
D	DEMORA	2	72	22%
Δ	ARCHIVO	0	0	0%
□	INSPECCIÓN	0	0	0%
→	TRANSPORTE	2	288	22%
		9	656	100%

El proceso de capacitación requiere de un sin número de normas que le permita al servidor ilustrarse en el tiempo que los organismos competentes lo estipulen, esto se lo realiza con el fin de optimizar las gestiones internas y externas de la institución a la que pertenecen.

Cuadro 22

PROCEDIMIENTO DE INDUCCION DE PERSONAL								
PASOS A SEGUIR	O	D	Δ	□	→	Tiem	Espacio	OBSERVACIÓN
1.- La UATH elaborara el calendario para la inducción a un puesto del servicio público.	x					8		
2.- Se presentará a la o el servidor a las autoridades institucionales y sus nuevos compañeros.				x		24		
3.- Se explicará al servidor la introducción al Servicio Público, la Identidad Institucional; y, a las Políticas de Gestión del Talento Humano, con el fin de que conozca Estructura y gestión del área de trabajo y Actividades e indicadores del puesto de trabajo.		x				72		
4.- Se procederá a entrenar al servidor en el aspecto técnico y Herramientas institucionales aplicadas en el puesto de trabajo.		x				240		El proceso de inducción para las personas contratadas tiene un tiempo de duración de 30 días, salvo el caso de quienes presenten una discapacidad , a ellos se les otorgara dos meses.
5.- Se realizará una evaluación del proceso de inducción al servidor una vez que este haya terminado.	x					48		
6.- También se coordinara con el Ministerio de Relaciones Laborales, para la realización de talleres de estrategias de buen servicio en el sector público, motivación, autoestima y relaciones humanas.					x	56		La coordinación debe ser realizada con tiempo, de esta manera se podra ilustrar el contratado y funcionar con mayor efectividad.
7.- Se realizara las gestiones pertinentes en lo relacionado a eventos efectuados por el Ministerio de Relaciones Laborales sobre temas y herramientas especificas utilizadas durante el proceso de inducción.					x	40		
8.- Se otorgara año a año la provisión de apoyos técnicos, tecnológicos y adaptaciones de los instrumentos de información necesarios a los servidores que tengan discapacidad, para el ejercicio de las respectivas funciones en condiciones de equidad respecto a las y los demás servidores.					x	24		
9.- En caso de suscitarse cualquier evento dentro del transcurso de la inducción el Ministerio de Relaciones Laborales, observará el cumplimiento de este proceso.				x		48		

Cuadro 23

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		PROCESO DE INDUCCIÓN		
		OPERACIONES	TIEMPO	%
O	OPERACIÓN	2	56	22%
D	DEMORA	2	312	22%
Δ	ARCHIVO	0	0	0%
□	INSPECCIÓN	2	72	22%
→	TRANSPORTE	3	120	33%
		9	560	100%

La inducción es un proceso que requiere de tiempo para adptar al servidor a las funciones administrativas y operativas de la institución, así mismo se requerirá de coordinación con los entes responsables para que el servidor pueda reforzar lo aprendido.

5.7.1. Actividades

5.7.1. 1. Análisis del departamento de talento humano de la Unemi

Misión del departamento de talento humano

Somos un equipo de profesionales altamente calificados, encargados de Administrar efectivamente el sistema integrado de desarrollo del Talento Humano de la Unemi para el servicio civil y privado regido bajo las leyes, lineamientos, políticas, normas e instrumentos vigentes que rigen el marco legal del país y la Institución

Visión del departamento de talento humano

Alcanzar excelencia Institucional con una Gestión Administrativa de Calidad del Talento Humano.

Alcance:“Se define el alcance del Departamento empezando por la selección, capacitación, evaluación de desempeño y contratación del Talento Humano para el beneficio de la Institución.”

Valores del departamento:

Compromiso: Efectuamos los requerimientos encomendados para cumplir las metas dispuestas por la Institución.

Respeto: Nos preocupamos por mantener un ambiente agradable y cálido con los usuarios y clientes, aceptando la diversidad de pensamiento.

Trabajo en equipo: Nos preocupamos por encontrar mecanismos de cooperación mutua para lograr los objetivos que requiere la UNEMI

Honestidad: Nos esforzamos en actuar siempre en base a la verdad y en la autentica justicia cuidando el buen nombre de la Institución.

Puntualidad: Nos esforzamos por mantener una disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones

Laboriosidad: Nos esmeramos por cumplir nuestras labores en a favor de la Institución.

Superación: Trabajamos con empeño constante venciendo dificultades cumpliendo las metas propuestas por la Institución.

Responsabilidad: Cumplimos nuestras obligaciones con la finalidad de satisfacer las necesidades de la UNEMI.

Objetivos del departamento de talento humano de la UNEMI

General

Mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución permitiendo el fortalecimiento de la responsabilidad desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Específicos

Crear mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la Universidad, sus Unidades Académicas y Departamentales.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la Universidad.
- Apoyar las aspiraciones de quienes que componen la Universidad.
- Cumplir con las obligaciones legales
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la universidad sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.
- Fortalecer la capacitación del personal no Docente en un 80% al término del año 2012.
- Gestionar en un 50% la capacitación del personal Docente acorde a los requerimientos académicos e institucionales al término del año 2010.
- Seleccionar continuamente a los candidatos de los puestos de trabajo acorde a los perfiles y funciones actualizadas.
- Gestionar la evaluación del desempeño de personal docente y no docente en un 100% en el período del 2010
- Crear en el 2011 un Plan de carreras acorde a las oportunidades y fortalezas del personal en desarrollo
- Lograr al 2010 concretar un Plan estratégico hasta el año 2013.

5.7.2 Recursos, análisis financieros

Cuadro 24

DESCRIPCION	CANT.	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
RECURSOS OPERACIONALES			
Suministros de oficina	1	5,00	5,00
Resmas	1	4,50	4,50
Internet	15	0,75	11,25
Movilización	1	20,00	20,00
Telecomunicaciones	1	40,00	40,00
Copias	40	0,05	2,00
Pen driver	1	25,00	25,00
Perforadora	1	4,50	4,50
Refrigerios	1	25,00	25,00
Impresiones	20	0,30	6,00
Anillado	1	2,50	2,50
TOTAL DE RECURSOS OPERACIONALES			145,75

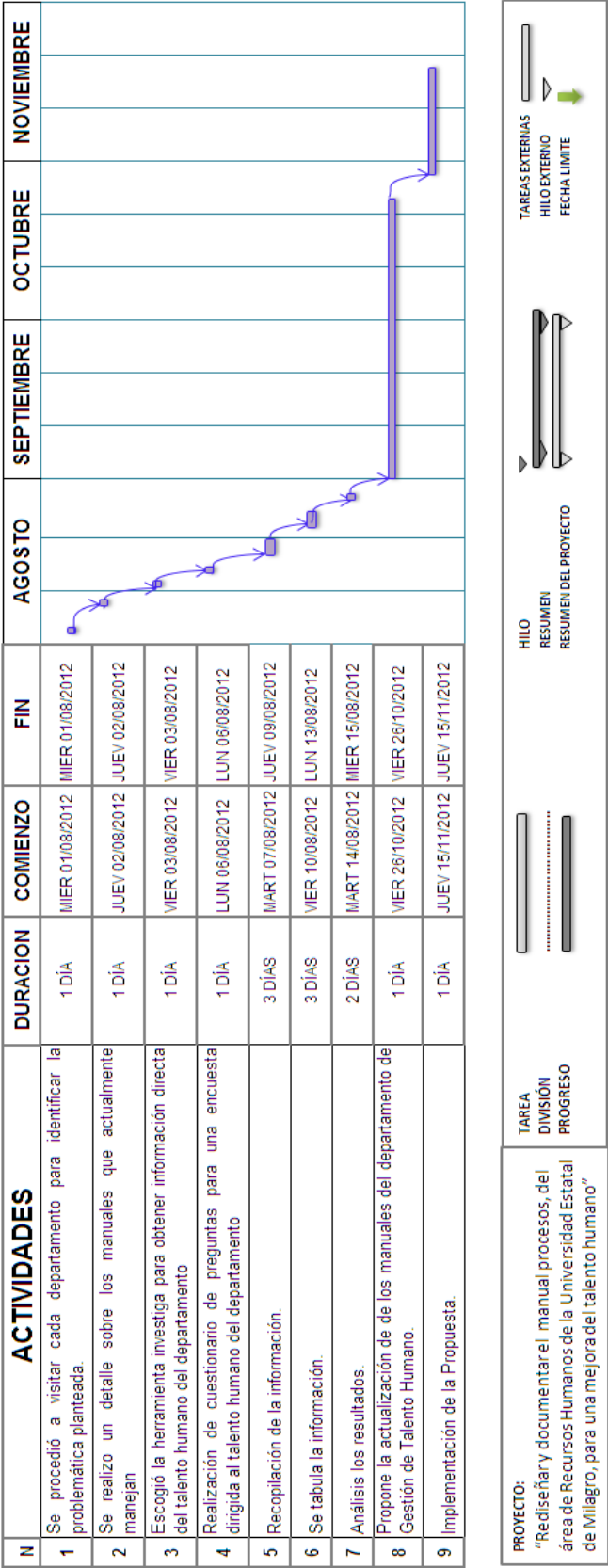
5.7.3 Impacto

La actualización de los manuales de procedimientos de selección y reclutamiento de personal, contratación, inducción y capacitación beneficiará directamente a la Universidad Estatal de Milagro, puesto que se involucrara talento humano calificado que cumplan con las normas y reglamentos establecidos por el ejecutivo.

Este trabajo es también una herramienta necesaria para el personal encargado de efectuar este tipo de procedimientos, puesto que se respetaría los derechos de los postulantes, de esta forma se optimizará las gestiones internas de estas áreas.

5.7.3 Cronograma

Figura 2



5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA.

Los lineamientos a seguir en este trabajo, como primer paso estuvo dirigida al talento humano del departamento de Recurso Humanos, en donde pudo corroborar las hipótesis planteadas.

Se tomo como material de trabajo para la actualización de los procedimientos, las Normas Sustitutivas, la Losca Registro oficial y las disposiciones del Ministerio de Relaciones laborales.

CONCLUSIONES

La culminación de este trabajo ha permitido concluir con las siguientes conclusiones evidenciadas en este proyecto.

1. Los manuales que tienen en el departamento son desactualizados, sin embargo son los que únicos que proceden a ejecutar en los procesos de reclutamiento, selección, y capacitación, saltándose procedimientos establecidos por las nuevas normas sustitutivas Losca, disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

2.- El Departamento de Recursos Humanos está conformado por siete personas, las cuales tienen la responsabilidad de ejecutar cada proceso (Selección, Contratación de personal y Capacitación), sin embargo mucho de ellos realizan labores que no le competen.

3. El departamento del ODI es el encargado de actualizar los manuales, y procedimientos de cada departamento, sin embargo esta área no se ha preocupado por actualizar estas herramientas administrativas.

4.- El talento humano no es capacitado constantemente, por ello, el personal no realiza de forma óptima las funciones delegadas, disminuyendo de esta manera la operatividad de esta área departamental.

RECOMENDACIONES

- 1.- Poner en funcionamiento el manual de procedimientos propuesto, puesto que está establecido a través de las normas, reglamento y disposiciones del Ministerio De Relaciones Laborales.

2. Se recomienda que el manual propuesto sea revisado, analizado y aprobado por el departamento del ODI., ya que este es el responsable de realizar cualquier modificación o actualización de los procedimientos de cada departamento de la UNEMI.

- 3.- Capacitar al talento humano sobre las actualizaciones realizadas en el manual de procedimientos, de esta manera se podrá cumplir a cabalidad con los procesos Selección, Contratación de personal y Capacitación.

- 4.- Se recomienda que el talento humano se lo capacite, más aún cuando se presenta cambios en las normas, políticas o procedimientos que intervienen de forma directa en las acciones internas a prender un proceso.

Bibliografía

Anton, H. R. (22 de Agosto de 2011). *Manual de políticas de recursos humanos*.

Recuperado el 22 de Junio de 2012, de Manual de políticas de recursos humanos:

http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/705-pe-ec1-307-v714-

BLOGSPOT. (6 de Septiembre de 2010). *TIEMPOS Y MOVIMIENTOS*.

Recuperado el 4 de Junio de 2012, de TIEMPOS Y MOVIMIENTOS:

<http://tiemposymovimientosb2010.blogspot.com/>

COM, P. (12 de Febrero de 2011). *EL MANUAL D EPROCEDIMEINTO Y SUS*

VENTAJAS. Recuperado el 13 de Junio de 2012, de EL MANUAL D

EPROCEDIMEINTO Y SUS VENTAJAS:

http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6564

PORTAL EDUCATIVO. (13 de Marzo de 2011). *MANUALES*. Recuperado el 4 de

Junio de 2010, de MANUALES: <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>

REGISTRO OFICIAL. (30 de Marzo de 2011). *NORMA DE SELECCIÓN 2012*.

Recuperado el 22 de Junio de 2012, de NORMA DE SELECCIÓN 2012.

Urizar, D. M. (2 de Nociembre de 2007). *MANUAL DE PROCESOS DE*

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL

DEELECTRIFICACION -INDE- Y SUS EMPRESAS. Recuperado el 14 de Agosto de

2010, de MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE

PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DEELECTRIFICACION -INDE- Y SUS

EMPRESAS: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf

Vicuña, D. F. (20 de Febrero de 2009). *MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS*

HUMANOS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA. Recuperado el 3 de

Junio de 2012, de MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA:

<http://repositorio.maeug.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/104/64449674750221287271259726032292612462.pdf?sequence=1>

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**ENCUESTA REALIZADA AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE
RECUROS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

GENERO

FEMENINO ☐

MASACULINO ☐

EDAD

20 A 30 AÑOS ☐

31 AÑOS A 40 AÑOS ☐

41 AÑOS EN ADELANTE ☐

INSTRUCCIÓN

PRIMARIA ☐

SECUNDARIA ☐

SUPERIOR ☐

1.- ¿Conoce Usted el potencial de mejora que puede generar un Manual Administrativo?

SI ☐

NO ☐

2.- ¿Considera necesario la aplicación de un manual de procedimientos documentados?

MUY NECESARIO	<input type="checkbox"/>
NECESARIO	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE NECESARIO	<input type="checkbox"/>
POCO NECESARIO	<input type="checkbox"/>
NO ES NECESARIO	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Dentro del departamento se llevan procesos documentados para una mejora continua del departamento?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Considera que se debe revisar periódicamente los procesos en busca de mejoras del talento humano?

MUY IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
NO ES IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Llevan procesos eficientes y eficaces de selección y contratación de talento humano?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cómo considera la aplicación de las prácticas y políticas en la ejecución correcta de los procesos que intervienen en el Departamento de RRHH?

MUY IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
NO ES IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Considera que una propuesta de rediseño es un elemento eficaz en el desarrollo del departamento?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera que la operatividad del departamento depende del flujo de trabajo y comunicación que tenga en área?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Considera importante las reuniones de mejora continua de procesos laboral del departamento?

MUY IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
NO ES IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Cada qué tiempo se elabora revisión de los procesos dentro del departamento?

CADA MES

☐

CADA TRES MESES

☐

CADA SEIS MESES

☐

CADA AÑO

☐

ANEXO 2

FOTOS TOMADAS EN EL PROCESO DE ENCUESTA



